



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم الاجتماع التنظيم والعمل

الموسومة بـ:

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - تيارت -

إشراف:

عربات منير

إعداد الطالب:

ميسوم عادل

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر	مرباح مليكة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	عربات منير
مناقشا	أستاذ محاضر	أم رتم نور الدين

الموسم الجامعي: 1444-1445 هـ الموافق لـ 2022-2023 م



شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل على أن من علينا بإتمام هذا البحث وأسأله مزيداً من النجاح والتوفيق في نجاحات مقبلة بإذنه تعالى.

أتوجه بخالص الشكر والعرفان والامتنان للأستاذ المشرف **عربيات منير** نتمنى له دوام العافية، مصداقاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من استعاذكم فاعيدوه، ومن سألكم فأعطوه، ومن دعا لكم أجيبوه، ومن صنع لكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ولم يبخل علي بتوجيهاته وآراءه القيمة ولأساتذتنا الكرام الذين تتلمذنا على أيديهم طيلة مشوارنا الدراسي والجامعي، كما لا يفوتنا تقديم الشكر إلى كل ما كانت له يدعون في إخراج هذا البحث إلى النور، سائلين المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

نشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة

إهداء

إلى من سارا معنا منذ بداية الطريق إلى هته اللحظة
وكان دافعا لي في كل نجاح الأستاذ: عربات منير
إلى من بذل كل غالبي ونفيس ليسعدني في هذه
الحياة مصدر الأمان وراحة البال ووالدي الحبيب
رحمة روح أمي الطاهرة الحبيبة وأطال الله في عمر
أبي الغالي.

إلى كل إخوتنا وأخواتي وجميع أفراد عائلتنا
إلى كل أصدقائنا وأساتذتنا الكرام كلاً باسمه
وإلى كل من ساعدنا من قريب ومن بعيد.

عادل

فهرس المحتويات

بسملة
كلمة شكر وتقدير
إهداء
ملخص
فهرس المحتويات
قائمة الجداول

أ مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع 04
- 2- أهمية الدراسة 04
- 3- أهداف الدراسة 04
- 4- إشكالية الدراسة 05
- 5- فرضيات الدراسة 08
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة 08
- 7- المفاهيم الثانوية 12
8. الدراسات السابقة 15

الفصل الثاني: إعادة هندسة العمليات الادارية في التنظيم الحديث

- 1- التطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات الإدارية 34
- 2- المداخل النظرية المفسرة لإعادة هندسة العمليات الإدارية 36
- 3- خصائص هندسة العمليات الادارية 41
- 4- اهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية 43
- 5- أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية 45
- 6- الجوانب التي تركز عليها إعادة هندسة العمليات الادارية 47
- 7- المنهج العلمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية 50
- 8- معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية 51
- 9- أهم الشركات التي تحتاج الى إعادة هندسة العمليات الادارية حسب مايكل هامر 51
- 10- معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية 52
- 11- أهم الشركات التي تحتاج الى إعادة هندسة العمليات الادارية حسب مايكل هامر 53

الفصل الثالث: الميزة التنافسية في التنظيم الحديث

55	1 مقاربات النظرية للميزة التنافسية
56	2 أهمية الميزة التنافسية في التنظيم الحديث
58	3 أهداف الميزة التنافسية
60	4 أنواع الميزة التنافسية
61	5 مصادر الميزة التنافسية
63	6 محددات الميزة التنافسية
63	7 محددات الميزة التنافسية عند بوتر
64	8 مراحل بناء الاستراتيجية التنظيمية القائمة على الميزة التنافسية
64	9 استراتيجيات الميزة التنافسية
66	10. النماذج الحديثة للتميز المؤسسي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

77	1 مجالات الدراسة
82	2 منهج المستخدم في الدراسة
83	3 أدوات جمع البيانات
86	4 عينة الدراسة وخصائصها

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة البيانات

96	1 عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى
102	2 عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية
108	3 عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثالثة
119	خاتمة
123	قائمة المصادر والمراجع
132	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح نطاق التنافس	62
2	يوضح محددات الميزة حسب بورتر	63
3	يوضح الاستراتيجيات للميزة التنافسية	65
4	يوضح معايير الأداء المتميز حسب نموذج مالكوم بولديج	72
5	يوضح التعديلات التي أدخلت على النموذج الأمريكي	75
6	يوضح توزيع افراد عينة (الدراسة كيفية اختيار العينة)	88
7	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	89
8	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	89
9	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	90
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	91
11	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	92
12	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	93
13	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنطقة السكنية	93
14	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	94
15	يوضح التغيرات الحاصلة على مستوى العمل	96
16	يوضح تبني المؤسسة للتغيرات في التكنولوجيا المستخدمة في العمل من حين لآخر	97
17	يوضح الصعوبة في استخدام الحاسوب	98
18	يوضح سماح المؤسسة باقتراح أفكار تتعلق بجودة العمل الذي تؤديه	99
19	يوضح تقديم المؤسسة لخدمات وفق طلب الزبون	100
20	يوضح اعتماد المؤسسة	101
21	يوضح تنسيق الأداء الأعمال داخل المؤسسة	102
22	يوضح اعتبار المؤسسة لأفكار في الوقت الراهن	103
23	يوضح قبول الأفكار المقترحة من طرف المسؤولين	104
24	يوضح توفر المؤسسة على بيئة لازمة لتطبيق أفكار إبداعية	105
25	يوضح نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة لزيادة الكفاءة ومردودية العمل	106
26	يوضح تكوين العمال داخل المؤسسة	107
27	يوضح مشاركة بين إدارة والعاملين في اتخاذ القرارات	108
28	يوضح توافق أهدافك مع أهداف المؤسسة	109
29	يوضح تمتع سير العمل داخل المؤسسة بالتزام العمال له أثناء العمل	110
30	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحتاج لتعديلات لزيادة مردودية العمل داخلها	111
31	يوضح من يفضلون التغيير	112

مقدمة

مقدمة:

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من المتغيرات والتحديات المستمرة، سواء أكانت منظمات صناعية أو خدماتية، فالمنظمات تعيش عصر الاستراتيجيات التنافسية التي تبذل فيها أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل للتنسيق بين متطلبات العملية الإدارية واستراتيجيات التطوير والتجديد، بهدف تحسين جودة المنتج أو الخدمة في إطار التطورات الجديدة، هذه الأخيرة التي تفرض على المنظمات تحقيق أعلى معدلات التكيف مع البيئة واعتماد آليات البقاء في عالم تتحكم فيه المنافسة.

وتعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من أهم الآليات التي تعتمدها المؤسسات الحديثة، بهدف تطوير انظمتها والارتقاء بأدائها العام وتحسين جودة مخرجاتها في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة على جميع المستويات، لذلك يعد مفهوم الهندرة أحد مداخل التطوير التي تركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، وللسياسات وحتى الهياكل التنظيمية. لذلك، فبني أسلوب الهندرة يعد مطلباً حيوياً للمنظمات في عصر العولمة لإجراء التحويلات والتغييرات الجذرية المطلوبة، ولتقديم الخدمات بالجودة والسرعة والدقة والكلفة التي ترضي المستفيدين الذين أصبح من الصعب إرضائهم في ظل منافسة قوية وسوق ترتفع أسقف متطلباته من الجودة باستمرار.

و لقد تطرقنا في الجانب النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية لأنها موضوع حديث نسبياً، ولأن منظمات الأعمال تسعى من خلالها إلى إحداث التغييرات اللازمة للتكيف مع التطورات الحاصلة التي فرضتها تحديات العولمة والثورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يحتم عليها تبني منهج إعادة الهندرة الذي يعمل على التغيير الراديكالي الجذري للعمليات الإدارية لتخليص المنظمة من كل مالا يتفق مع التكنولوجيات الجديدة، عدا عن كونها تعد من بين الأساليب ذات التأثير المباشر على الموارد البشرية.

وإذا كانت إعادة هندسة العمليات الإدارية تعمل على ترقية المؤسسات وتطويرها من أجل أن تخلق لها ميزة تنافسية، فقد عرف موضوع التميز في إدارة الأعمال وعلى المستوى الأكاديمي بالأخص اهتمام الكثير من الباحثين وكذا المنتجين والموردين، ويظهر ذلك من خلال الإسهامات النظرية لبورتر وما أفرزته لنا من معطيات هامة حول البيئة التنافسية ودورها في خلق عنصر المنافسة الذي يتوجب أن تتميز به المؤسسة، والذي سيظهر جلياً في أدائها. والميزة التنافسية هي تمايز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة جراء امتلاكها لموارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لربائتها المستهدفين، بحيث لا بد أن تعمل بجد أكثر من أجل أن تضمن بقائها وتحافظ على استمراريتها في الأسواق الداخلية والخارجية، وأن تحقق معايير الجودة في منتجاتها وخدماتها مع السعي دوماً نحو كسب رضا الزبون لأن هذا ما يجعلها تحقق التميز المؤسسي. ويتفق علماء الإدارة على أن المورد البشري هو العنصر المهم بالدرجة الأولى، فهو الذي إن كان مؤهلاً يكون عاملاً لزيادة الإنتاج والفعالية الإنتاجية. على أن موضوع الميزة التنافسية، هو الآخر، موضوع حديث النشأة ووليد صيرورات وأحداث اقتصادية خاصة فرضتها التغيرات التنظيمية والسوسيواقتصادية لمواجهة التحديات التي تعترض نجاح المؤسسات، وبالتالي تجاوز المخاطر التي تترتب بها مما يتطلب على المؤسسة الراغبة في التفوق والتميز المؤسسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها المادية والفكرية، وتسعى للحفاظ على توازنها في التعايش مع البيئة الخارجية، وهذا ما يدفعها إلى الأخذ بعين الاعتبار مطلب التغيير التنظيمي، كونه عملية جوهرية لضمان بقائها، وهذا لا يتحقق إلا بتبني ثقافة تنظيمية تعمل كمحرك لجذب كفاءات ذات قدرات ومهارات ومعارف تتفوق على ما يملكه المنافس لتضمن ديمومة موقع متميز صعب التقليد.

ولقد اقتصرنا على عينة الدراسة على العمال والإداريين في مؤسسة اقتصادية خدماتية ألا وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، وحاولت تسليط الضوء على حيثيات هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية الذي جاء بعنوان " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قسمت الدراسة إلى خمس فصول 3 منها نظرية و2 ميدانية كما يلي:

- **الفصل الأول:** جاء تحت عنوان الإطار النظري والتصوري للدراسة، والذي تضمن أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وطرح إشكالية الدراسة وفرضياتها بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة، كما شمل هذا الفصل أيضا على الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** جاء تحت عنوان إعادة هندسة العمليات الإدارية في التنظيم الحديث جاء فيه تقديم للتطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتقدم للمداخل النظرية المفسرة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وخصائصها، وأهدافها وأهميتها، وفوائد تطبيقها، والجوانب التي تركز عليها، والمنهج العلمي لها، وتقنياتها، والأدوات المستخدمة فيها، ومعوقاتها، وأهم الشركات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ثم يليه **الفصل الثالث:** تحت عنوان الميزة التنافسية في التنظيم الحديث الذي احتوى على المداخل النظرية المفسرة لها وأهمية الميزة التنافسية، وأهدافها، وأنواعها، ومصادرها، ومحدداتها، ومحدداتها عند بورتر، ومراحل بناء الإستراتيجية التنظيمية لها، والإستراتيجية التنظيمية، والنماذج الحديثة للتميز المؤسسي.
- ثم جاء **الفصل الرابع:** تحت عنوان الاطار المنهجي للدراسة، حيث تناول مجالات الدراسة (المكاني والزماني والبشري)، والمنهج المتبع في الدراسة، وأدوات جمع البيانات (الملاحظة، الاستمارة، المقابلة)، وعينة الدراسة، وخصائصها.
- أما **الفصل الخامس:** تحت عنوان عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة، فقد قمنا بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، والتي تضمنت مناقشة وقراءة وتحليل النتائج، وكذا مناقشتها، ثم صياغة النتائج النهائية للدراسة، وانتهى العمل بخاتمة الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في دراسة موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية.
- اندراج الموضوع ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.
- محاولة إثراء الرصيد اللغوي في موضوع دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية.
- الموضوع تتوفر فيه المادة العلمية.
- محاولة معرفة دور إعادة الهندسة وإبراز أثرها في كيفية تحقيق الميزة التنافسية.
- حداثة الموضوع في بعده السوسيو-تنظيمي.
- ضرورة التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين المتغيرين.
- الرغبة في التعمق في المنهجية العلمية والاحتكاك بذوي التخصص.
- اعتبار موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في العصر الحديث بسبب التحديات والتعقيدات السوسيو-اقتصادية التي تحيط بالمنظمة.
- تعد هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة وبوابة لدراسات مستقبلية.
- الرغبة في البحث والاستكشاف وتقديم الحلول والبدائل.

2- أهمية الموضوع:

تندرج أهمية الموضوع من كونه يركز على ما يلي:

- على أهم معطى في المؤسسة وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية والدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية.
- تنبني القيمة العلمية للموضوع على أبعاد معرفية ونظرية وميدانية ذات طبيعة سوسولوجية
- يؤسس احد الموضوعات المهمة في ميدان سوسولوجيا التنظيم والعمل.
- تمثل إعادة هندسة العمليات الإدارية أهمية بحثية في المؤسسات كونها تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية.
- كونه من متطلبات الواقع المؤسسي حيث يمثل إستراتيجية هامة لتطوير أي مؤسسة والحفاظ على سيرورتها التنظيمية.
- يساعد على معرفة كيف تتحقق الميزة التنافسية من خلال عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.
- يساهم في وعي إدارة المنظمات وذلك بالنظر للدور الذي تلعبه عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطوير المؤسسة ونجاحتها للوصول إلى التميز المؤسسي.

3- اهداف الدراسة:

- إن أي دراسة يقوم بها باحث إلا ويسعى من خلالها للوصول إلى أهداف معينة تتيح له بلوغ الحقيقة أو نتيجة ربما تكون نهائية، وعليه تقوم دراستنا على جملة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:
- مساهمة الأبعاد المكونة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية.
- محاولة معرفة ماذا تبنت المؤسسة لمنظومة إعادة هندسة العمليات الإدارية نحو العامل أدى ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- محاولة معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة
- محاولة معرفة دور إعادة تصميم التكنولوجيا في تحقيق جودة العمل في المؤسسة.
- محاولة معرفة دور تعديل سلوكيات العاملين في زيادة الإبداع داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة دور إعادة تطوير الهيكل التنظيمي في إحداث استمرارية تحقيق الأهداف للمؤسسة.
- محاولة دراسة الموضوع دراسة ميدانية للوصول إلى حقائق علمية ذات مصداقية.
- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية داخل المؤسسة.
- محاولة تسليط الضوء على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية داخل المؤسسة.

4- إشكالية الدراسة:

لقد أصبح البحث عن أساليب وطرق جديدة ومتطورة للتعامل مع المتغيرات التي تحدث من حولنا هدف كل مؤسسة ومنظمة تسعى للوصول إلى الكفاءة والفعالية وتحافظ على بقائها واستمرارها لهذا لا بد من مواكبة التطور الحاصل في العالم، وقد حظي موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية باهتمام بالغ الأهمية من قبل علماء الاجتماع وذلك متمثلاً في الدراسات والأبحاث والكتب التي تناولت وحللت الموضوع، ويعتبر موضوع دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية من المواضيع التي لقيت الحظ الكبير من الاهتمام والحرص من طرف المختصين وأرباب العمل وأصحاب القرار بالمؤسسات الصناعية مطلع القرن العشرين نتيجة التقدم التكنولوجي الذي شهده العالم.

يتجسد دور إعادة الهندسة الإدارية في اهتمام المؤسسات والتنظيمات الحديثة بوضع إجراءات لازمة تضمن العناية والحفاظة على الإنتاج، حيث أنها تمثل احد سمات العصر الحالي، عصر القرن الحادي والعشرون في كثير من الأجهزة الحكومية والخاصة الصغيرة والكبيرة الإنتاجية أو الصناعية أو التعليمية أو الخدمية وإقناع المشرفين على المنظمات أن هذا المفهوم ساهم ويساهم في تطوير وتغيير العديد من المنظمات التي كانت محل سخط واستياء وانتقاد العملاء، فالهندرة هي "تغيير الوضع السائد تغييراً جذرياً وشاملاً يتم البدء من الصفر من خلال بناء وتصميم جديد للعمليات بالاعتماد على الكيان أو التنظيم الموجود وليس مشروع جديد أو إنجاز كيان جديد"، ويعد تعديل سلوكيات العاملين¹، التي تتمثل في كل نشاط يقوم به العامل أو تصرف من فعل أو قول أو تفكير سواء داخل المنظمة أو خارجها أو بين العامل والعمال الآخرين داخل محيط المنظمة وخارجه، كما نجد أيضاً تكنولوجيا التي تتمثل في "مجموع التقنيات والمهارات والخبرات والأساليب الفنية والعمليات الإدارية المستخدمة في إنتاج البضائع أو الخدمات التي تحقق الأهداف"²، ولا ننسى تطوير الهيكل التنظيمي الذي يعد "كنظام يوضح مهام المنظمة والتفاعلات والعلاقات التي تقوم بين وحداتها والأطراف ذات المصلحة من جهة، ومن جهة أخرى هو الذي يحدد لنا آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية إلى جانب تحديده لأنماط التفاعل والأداء التي يتوجب إتباعها في موقع العمل"³، وهذا ما توضحه بعض الدراسات التي تمثلت في دراسة بعنوان "دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات" لصاحبها خيضر فيروز، ونجد أيضاً دراسة

¹ - نور دين حروش: الهندسة الادارية الهندرة بين مفاهيم وتطبيقات، مجلد 24، العدد 2، أوت 2018، ص 3.

² - تعريف التكنولوجيا - ويكيبيديا- <https://ar.wikipedia.org> h11: 26 16/02/2023:

³ - دكتور محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص 04.

أخرى بعنوان "استخدام استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" لصاحبها مراد محبوب، نجد أيضا دراسة عربية بعنوان "أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي التعلم الريادي متغير معدل" لصاحبها محمد عدنان سالم الدعجة، كما نجد الكثير من النظريات التي إهتمت بمجال إدارة الأعمال تمثلت في مدخل نظم المفتوحة الذي يعطي أهمية للتنظيم كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة ويتفاعل معها¹، مدخل الأنساق الاجتماعية الحديثة الذي يعتبر التنظيم نسق اجتماعي يمثل العمال وتفاعلهم ويسوده علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء فاستقرار التنظيم يتوقف على نوعية العلاقات المتبادلة فيه²، كما نجد أيضا مدخل الهيكلية "الذي يتكون من تصميم العمل والتخصص والتفويض السلطة داخل الإدارة والتكوين التنظيمي وإعادة التنظيم تتم من خلال إعادة توزيع لاختصاصات والمهام وتجميع الوظائف التي تعتبر من أهم مميزات منهج الهندرة"³، كما نذكر أيضا مدخل تكنولوجيا "تعد التكنولوجيا مبتكر جديد ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات وكمحل مهم من مدخلات المؤسسات المفتوحة التي ترغب بمواكبة التطور الحديث⁴، ويتجلى لنا واقع مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حول مدى قدرة إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين والتغيير الجذري وإعادة تصميم السريع للعمليات الإدارية في المؤسسة، فالمؤسسة في الجزائر أصبحت تعيش واقع بكل ضغوطه فقد أصبح ضرورة مؤسسية أن تقوم بإعادة هندسة عملياتها الإدارية، وعليه فإن التعرف على الميزة التنافسية هو خطوة أو عامل ناجح في نطاق المنافسة المؤسسية بعد استخدام إجراءات وطرق منظمة وهندسية تحقق للمؤسسة كفاءة إستراتيجية الأمر الذي يفرض امتلاك رأس مال بشري فهو أساس العملية الإنتاجية من خلال توفير له بيئة سالمة من المخاطر لأجل راحته ورضا عن عمله، كما تعد الميزة التنافسية قدرة المنظمة على إنجاز أي نشاط متميز أو مختلف عن المنافسين للمؤسسة من خلال مهارات وقدرات ومعارف وثقافة تنظيمية وليونة وسرعة رد فعل، فتجد الإبداع الذي يتمثل "في انه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها التنظيمية العامة"⁵، وتعد استمرارية تحقيق الأهداف التي تعني "القدرة على مواصلة دون انقطاع او الثبات على منهج معين دون تغيير"⁶، للوصول إلى التميز المؤسسة ونجاحها، نجد الجودة التي تعني "بمجموع صفات وخصائص سلعة أو منتج أو خدمة معينة تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة وبالتالي كسب ثقة الزبون وولائه للمنظمة"⁷، بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق ومناهج تكون فعالة وناجعة من تلك التي يستعملها المنافس وهي تتحقق الميزة التنافسية وتكون دائمة، ومن الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية أبرزها نذكر دراسة عربية بعنوان: "رسالة منظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة أدوية بالأردن" وأكدت لنا على أنه

¹ - أحمد يوسف ددوين: إدارة التغيير وتطوير التنظيمي الطبعة الثانية، دار البازوري، عمان-الأردن، 2014، ص 76.

² - معتز السيد عبد الله: إدارة التنظيمي ط 1، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة - مصر، 2014، ص 94.

³ - علي شريف: الإدارة المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000، ص 329

⁴ - عمري سمير: دور تطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير، مذكرة - ماجستير تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، مسيلة- الجزائر، 2013، ص 20

⁵ - حريم حسين: السلوك التنظيمي، ط 2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ن-الأردن، 2009، ص 353.

⁶ - معجم الجامع: تعريف استمرارية تحقيق الأهداف 41: 17/02/2023 h14: [https:// www.almaany.com](https://www.almaany.com)

⁷ - علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الايزو، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة - مصر، 2012، ص 18.

يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة أدوية الأردنية ويوجد أثر لتبني بحث وتطوير رسالة المنظمة داخل شركات الأردنية لصناعة أدوية عند مستوى دلالة 0.09 وتفسر بمنطلق أن الموارد البشرية رأس مال فكري مهم داخل منظمة. كما نجد دراسة أخرى بعنوان "مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية" والتي أكدت لنا على أن الكفاءات الفردية ضرورية ولكن غير كافية فالأمر يتطلب إدماج الناجح لها لتكوين كفاءات أساسية والتي تعتبر مصدر مهم للميزة التنافسية، وهذا ما لا تهتم به المؤسسة محل الدراسة وأكدت كذلك على اهتمام المؤسسات بتحديد الكفاءات في إطار مهني فقط بمعنى اهتمام كفاءات مهنية بتقييم كفاءات من قبل أطراف كالعملاء وزملاء العمل، كما نجد من أهم نظريات التي تطرقت للميزة التنافسية نجد مقارنة اليابانية التي أكدت على أن المنطلقات البيئة اليابانية والثقافية والتربوية بالمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية لها أثر في ممارسات والأفكار الإدارية والتنظيم الذي يسود المجتمع الياباني، وتقديس العمل والحفاظ على القيم الاجتماعية التي تسود في المجتمع ثم بلورتها وتمجيدها كقيم خاصة بالإدارة اليابانية ثم تورث لأجيال القادمة، ومن أبرز روادها "وليام اوشي" وضع **Z** في مجال إنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة ورضا العمال وتستند إلى قيم أساسية في المجتمع¹، جعلت منها أهم النظريات الناجحة في مجال إدارة الأعمال، ومن أهم المقاربات التي تناولت الميزة التنافسية كذلك نجد المقاربة الأوروبية - الأمريكية التي تناولت المنظور المرتكز على الموارد يمثل خلق ثروة باستعمال جيد للموارد بدل إستعمال نفود سوق ضد الداخلين الجدد، نجد² نظرية الكفاءات المحورية التي تبرز لنا أن الكفاءات الأساسية هي "مجموعة من الموارد المتميزة بالمعارف وتكنولوجيات والخبرات وتكون صعبة التقليد وتتطلب فترة طويلة نسبياً لبنائها ومصدرها التعلم الجماعي"³، ونجد المنظور المرتكز على المعرفة الذي يبين لنا أن المعارف تعتبر موارد أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة فهي محور تركز عليه المؤسسة، واستعمال مصطلح عمال المعرفة أين اعتبروا الأفراد وتجاربهم أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة من مهاراتهم المادية فخصائص المعرفة المتمثلة في أنها لا تنفذ بمرور زمن كما أنها تتميز بالتراكمية وتعتبر مصدر لخلق الميزة التنافسية في المنظمات الأعمال⁴، كما يبين لنا الواقع المرتبط بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حول اكتساب قدرة تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المؤسسات بواسطة أداء منسجم في مستوى أقوى يضمن لها تواجد بالأسواق للدفاع عن موقعها، فالمؤسسة الجزائرية لا بد عليها من بناء إستراتيجية تمكنها من استخدام أساليب لتمييز المنتج والسلع والخدمات عن مؤسسات أخرى، فبمجرد وصولها لاكتشاف أساليب وطرق ومناهج فعالة وناجحة عن التي يستعملها المنافس، تتحقق الميزة التنافسية وتكون دائمة ومستمرة، تشير الرؤية السوسولوجية لإعادة الهندرة داخل المؤسسات أو المنظمات إلى وجود صراعات ومنافسات كبيرة بين العمال وعدم الاستجابة لرغبات الزبائن وحاجات السوق، وفي هذا الإطار وتبعاً لما سبق تبرز الإشكالية التي تعمل الدراسة على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل عام

¹ - نور دين تاويريت: محاضرات في مقياس مدخل لعلم النفس عمل والتنظيم -، جامعة محمد خيضر، بسكرة -الجزائر، 2005، ص 52.

² - بزنامار: الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة خالد العامري، الفروق لإستثمارات الثقافية، القاهرة- مصر، 2008، ص 49.

³ - jacques bojin,gean Marc schoettl,les outiles de la strategies ,edition d organization,paris,la France,2005, p 55

⁴ - وسيلة بوزايد: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ولاية سطيف، ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية، سطيف - جزائر، 2012، ص 65.

ومركزي الذي مفاده: ما الدور الذي تؤديه إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء؟ وعليه ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات تم صياغتها على النحو التالي:

- ما الدور الذي يلعبه إعادة تصميم التكنولوجيا في تحسين جودة العمل في المؤسسة؟
- ما الدور الذي يلعبه تعديل سلوكيات العاملين في تحقيق الإبداع داخل المؤسسة؟
- ما الدور الذي يلعبه تطوير الهيكل التنظيمي في زيادة استمرارية تحقيق الأهداف؟

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: كلما زاد تركيز إعادة هندسة العمليات الإدارية على الجوانب الهيكلية والسلوكية والتكنولوجية في المؤسسة أدى ذلك إلى تحقيق جودة العمل والإبداع والاستمرارية في تحقيق الأهداف.

الفرضيات الفرعية:

- كلما زاد التركيز على إعادة تصميم التكنولوجيا أدى ذلك إلى تحقيق جودة العمل.
- كلما زاد التركيز على تعديل سلوكيات العاملين أدى ذلك إلى تحقيق الإبداع.
- كلما زاد التركيز على إعادة تطوير الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى استمرارية تحقيق الأهداف.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

إن عملية تحديد المفاهيم في كل بحث علمي هو الخطوة الأساسية لفهم وتحليل موضوع الدراسة وذلك لإزالة الغموض عنها والفهم الخاطئ وباعتبارها بالغة الأهمية قمنا في دراستنا هذه بتقسيم المفاهيم إلى مفاهيم مركزية (رئيسية) التي تمثل عنوان الدراسة، ثم ثانوية والتي تمثلت في أبعاد الدراسة.

1.6 المفاهيم المركزية (الرئيسية):

1.1.6- إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- "إن ظهور تطبيقات إعادة هندسة مع بداية النصف الثاني من الثمانينات وتطور في التسعينات وما بعدها سنة 1993 وصدور كتاب على يد كل من مايكل هامر وشامبي المسمى بهندسة المنظمات مقدمة لثورة الأعمال وتطور إدارة التنظيم، وتوقع الكتابات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شامل تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخا لا تجد في التحسينات التدريجية أنها كافية لمواجهة التحديات الحالية والقادمة"¹.

- "تعد إعادة هندسة لعمليات الإدارية احد مداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في التسعينات القرن العشرين، ونتيجة لذلك استخدمت العديد من المسميات لوصف هذا المفهوم ومن أهم المسميات إعادة تصميم العمليات الأساسية، تحديد العمليات، إعادة تصميم العمليات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، إعادة هندسة التنظيمية، إعادة الهيكلة، ومن التعاريف المتفق عليها ألا وهو إعادة التصميم الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحسين جوهري فائق"².

- نستنتج من التعريفين المذكورين أعلاه عن فكرة جوهرية مفادها بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية منهج تفكير شامل لأسس ومبادئ وتخطيط يسير عليه عمال داخل المنظمة وتضبط الأداء لمواجهة التحديات الحالية والقادمة والعمل على إيجاد طرق فعالة وتجاوز إعادة تحسين لأي منظمة، وإعادة هندسة تعمل على التغيير الجذري للعمليات الإدارية بصفة رئيسية وذلك بهندسة وهيكلية وإعادة تصميم لتلك العمليات لسائدة، لتضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل داخل التنظيم.

- "يعرفها رونالد راست أنها إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء"³.

- يعرفها "ديسلر" أنها إعادة تفكير الأساسية وإعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية قائمة في معايير الأداء كتكلفة والجودة والخدمة والسرعة"⁴.

- يتضح لنال من التعريفين السابقين أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على ثقافة تنظيمية التي هي مزيج من قيم ومعتقدات، التي تتعلق بالمنظمة كونها تساعد على تحسين عمل وإعادة التفكير في معايير الأداء التي تتمثل في جودة منتج والخدمات المقدمة من المؤسسة وسرعة الإنجاز، فالموارد البشري يمثل بطاقة تعريف للمنظمة وروحها، وذلك بعد اندماجهم داخلها، كما يتضح لنا أن كل منظمة لها معتقدات ورموز داخلها وتتطلب للوصول إلى النجاح والفعالية أن نعيد تصميم وتغيير الجذري أو الراديكالي داخلها الذي يرفع المستويات التنظيمية والعمليات الإدارية، ليحقق التطور والتقدم المتبغى داخل المنظمة ويجعلها قادرة على الإنتاج وتحقيق الأرباح.

- مايكل هامر وجيمس عرفها "أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة كتكلفة والسرعة والجودة والخدمة"⁵.

¹ - بسمان فيصل: إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات علوم الإدارة منشورات، القاهرة، مصر، 2003، ص 149.

² - د، مفلح راتب: إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، ط1 دار، حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص 46.

³ - سعيد مبروك: إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة، مجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2012، ص 332.

⁴ - ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض - السعودية، 2003، ص 312.

⁵ - عليما صالح: عمليات الإدارية في مؤسسة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله - فلسطين، 2007، ص 15.

- يعرفها مينش وبينس "أنها عملية إعادة تشكيل المنشأة وإجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية والممارسات الإدارية ونشاطات الأعمال والنماذج التنظيمية، وإعادة تشكيل الموارد البشرية والمالية وإعادة ترتيبها على شكل عمليات متقاطعة وظيفيا لتعظيم القيمة المضافة"¹.

- يتوضح لنا من التعريفين أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم في تحسين وإعادة تصميم العمليات لكي تأثر على الأداء، وتجعله محسن وقادر على التفكير أكثر في تحسينات جوهرية فائقة لتمييز التنظيم الحديث هيكليا وتكنولوجيا وإنسانيا، كما يتوضح لنا أن إعادة تصميم للعمليات الإدارية وإدخال تحويلات ثقافية للمنظمة يلغي كل ما هو قديم وتقليدي ويحقق نجاعة وفعالية الإنتاج، فبتغيير البنية التنظيمية وأطرافها البشرية والمالية يجعلها متناسقة ومتقاطعة وظيفيا لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة أو التنظيم الحديث وفيه يجد علماء ضالتهم فيها.

إجرائيا إعادة هندسة العمليات الإدارية فلسفة معاصرة غيرت ما هو تقليدي لتواكب العصر الحديث لتحقيق استمرارية، والبقاء من خلال التغيير الجذري الراديكالي لعمليات المؤسسة والبدء من جديد دون تعديل أي نسق داخل المؤسسة، فإذا أعاد هندسة العمليات الإدارية للمنظمة يهدف لضمان السرعة الخدمة أو منتج وجودته وضمان وفاء الزبون أو العملاء للمؤسسة المعاد هندستها.

2.1.6-الميزة التنافسية:

- "كيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن غيرها وتحقق التفوق والتميز عليهم، وهي محصلة العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها وبعض العوامل تمثل، وتعكس فعلا مزاي تنافسية مادية وحقيقية تحدد كإخفاض كلفة وتحسين الجودة"².

- كما يعرفها بورتو "أما تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة وفعالة مقارنة بتلك التي يستعملها المنافس"³.

- يتضح لنا من التعريفين السابقين بأن الميزة التنافسية معايير وخاصة للتنظيم الحديث صادرة عن الفرد داخل المنظمة لأجل تفادي الأخطاء، كما أنه يشير إلى كيفية أو نمط لتكييف الأداء داخلها، لتمييز عنصرها بشري عن غيرها من منظمات المنافسة وتحقق التفوق المؤسسي وذلك بأنماط لم يحددها لنا التعريفين وكذلك العوامل المؤدية لذلك، وكيفية انخفاض التكاليف وتحسين الجودة، وأهم التعريف أن يقدم لنا ما هي أهم طرق للوصول إلى التميز المؤسسي فهو لا يكون وليد صدفة إنما يكون بأسس واستراتيجيات منظمة.

- يعرفها السلمي "أنها مهارة وقدرة وتقنية ومورد متميز يتيح للمنظمة لإنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون"⁴.

- كما عرفت أيضا على "أنها القدرة إنتاج سلع صحيحة وخدمات بالتنوعية الجيدة وبسعر مناسب لكن في وقت مناسب"⁵.

- يتضح لنا من التعريفين السابقين أن الميزة التنافسية هي القدرة على إنتاج وتوفير أكبر قدر من المنتجات والسلع والخدمات لتقدم للزبون، وهي أشياء مادية بالدرجة الأولى فكل تنظيم حديث يتميز بجوانب تكنولوجية وإنسانية وهيكلية لتقديم أجود الخدمات

¹ - محمد سرور جاري: إدارة الموارد البشرية، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2016، ص 19.

² - وهيبه سلوى: دور إدارة قيمة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة باحث، عدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة -الجزائر، 2019، ص 9.

³ - محمد رفراي: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير علوم تجارة، جامعة محمد خيضر، بسكرة -الجزائر، 2014، ص 10.

⁴ - جبر معالي فهمي: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، القاهرة -مصر، 2002، ص 08.

⁵ - جون سكوت: علم اجتماع مفاهيم أساسية، ط1، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت -لبنان، 2009، ص 357.

والمنتجات بقيم وثقافة تنظيمية، لا تستطيع مؤسسة أخرى تقليدها بنفس الشكل والأسلوب المتقن التي يجد فيها العملاء أو زبائن رغباتهم فيها.

1- يعرفها الكبيسي "أنها تفوق ناتج عن قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئة للحصول على مدخلات (موارد، اجهزة حديثة، تقنيات، عنصر بشري)، وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للزبون مقارنة مع المنافس"¹ بين لنا هذا التعريف أنه للحصول على أي سلعة أو منتج ذو جودة متميزة عن منتجات الشركات المنافسة يتطلب ثقافة تنظيم ومهارات إدارية وتنظيمية تكون الركيزة، وطريقة حددتها ووضعتها المؤسسة لأجل الوصول إلى النجاعة المؤسسية، وذلك من خلال قدرة المنظمة على تحويل الموارد الخام المتمثلة في المدخلات إلى مخرجات تتجسد في شكل منتجات أو خدمات ذات جودة تقدم للعملاء مستويات لإشباع رغبات أفضل، مما يقدمه المنافسون بإتباع إستراتيجية استمرارية تحقيق الأهداف وتفاعل البيئة الداخلية مع الخارجية من خلال تأثير(الخارجية) وتأثر (الداخلية).

إجرائيا الميزة التنافسية مبادئ واتجاهات وأساليب و مجال تتمتع به المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها على استغلال فرص خارجية تتحدد من أثر التهديدات، والميزة التنافسية تنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية، لكي ترضي الزبون أو المشتري لخدمات المؤسسة وتعلق بجودة الخدمة والتكنولوجيا على تخفيض التكلفة أو القدرة الإنتاجية للمنظمة.

3.1.6- المؤسسة يعرفها ناصر دادي "أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل تبادل السلع والخدمات مع الأعوان والاقتصاديين الآخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني الزماني الذي يوجد فيه وتبع لحجم ونوع نشاطه"²

- عرفت أيضا "أنها كل وحدة قانونية سواء كانت شخص طبيعي أو معنوي تتمتع باستقلال مالي وحرية في صنع القرار وتنتج سلع أو خدمات"³.

- يعرفها ابراهيم مذكرة "أنها مجموعة من الأفراد والهيئات، يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائح مقننة لتحقيق الأهداف المرسومة وتنفيذ وظائف خاصة كقنابات والأحزاب السياسية والجمعيات الخيرية و العملية والبنوك والمؤسسات وما إلى ذلك"⁴

إجرائيا المؤسسة نظام ومجموعة معايير تنظيمية منسقة و الطابع الرسمية في تنظيمها، والمورد البشري والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية من أهم عناصر الفعالية داخلها، ومصدر لاتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة لإنتاج منتج أو سلع ملائمة لطلبات الزبائن، وفي المقابل نجد البنائية الوظيفية انطلقت من تصور أن المؤسسة هي عبارة عن نسق اجتماعي فرعي مفتوح، يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

¹ - كبيسي وسعد مجيد: علاقة تكنولوجيا في تحقيق ميزة تنافسية، دار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص 37.

² - ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر، 2003، ص 25

³ - صولح سماح: محاضرات في إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 25.

⁴ - إبراهيم مذکور وآخرون: معجم علوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة - مصر، 1975، ص 574.

4.1.6- الدور: عرفته سنية خليل "انه أفعال وسلوكيات يتوقعها المجتمع ممثلا في هيئاته وأفراده"¹.

- كما عرفه تيود رسارين انه " نمط من الأفعال أو التصرفات يتم تعلمها إما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود والتي يقوم بها شخص ما في موقف يتضمن تفاعلا"².

- تعرف هلين برلمان "انه أنماط شخصية وسلوكية للمنظمة من حيث تأثرها بالمكانة التي يشغلها أو الوظائف التي يؤديها في علاقته بشخص أو أكثر، ويتم اختيار و تشكيل تلك الأنماط السلوكية من خلال عدة عوامل ديناميكية" وهي:
أ - حاجات ودوافع الشخص الشعورية و اللاشعورية.

ب- أفكار الشخص وتصورات عن الالتزامات والتوقعات المتبادلة والقائمة من خلال العادات والأعراف والتقاليد والوظائف المعينة التي يقوم بها.

ت- الاتفاق أو التعارض بين التصورات الشخصية من التزامات والتوقعات وتصورات الأخر عن الآخرين الذين يتعامل معهم عنها³.
كما يعرفه احمد عزت راجح على " انه نمط سلوك تنتظره الجماعة وتتطلب من فرد له مكانة أو مركز معين فيه، وهو سلوك يميز الفرد عن غيره ممن يشغلون مراكز أخرى".

إجرائيا الدور سلوك يقوم به الفرد داخل المجتمع يعود بآثار عليه وعلى المجتمع، فهو يتأثروا يؤثر على الفرد، ونجد الدور الاجتماعي ينطوي على واجبات يؤديها الفرد بناء على مؤهلاته وخبراته وثقة الأشخاص بالفرد الذي يشتغل في موقف يتضمن تفاعلا، فهو يشغل عدة أدوار وظيفية وهي التي تحدد منزلته ومكانته الاجتماعية التي تحدد طبقة الاجتماعية، والدور يحدد السلوك اليومي والتفصيلي في علاقته مع الآخرين داخل المؤسسة.

- وقد أحيطت هذه المفاهيم المركزية بمفاهيم أخرى ثانوية (أبعاد الدراسة).

7- المفاهيم الثانوية:

وتتجلى فيما يلي:

1.2.7 التكنولوجيا -عرفت على " أنها مجموعة طرق وتقنيات مستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه، وهي تضم مجموعة الأجهزة التي تعني بمعالجة المعلومات وتداولها كالحواسيب وبرامج ومعدات الحفظ واسترجاع النقل الالكتروني السلوكي واللاسلكي، عبر وسائل الاتصال بكل أنواعها سواء مكتوبا أو مسموعا أو مرئيا وغايتها الأساسية تسهيل التواصل الثنائي والجماعي عبر الشبكات مغلقة والمفتوحة"⁴.

- كما عرفت على يد كل من **jaine laudon** و **kenne hladon** يعرفانها بأنها " أداة من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من المكونات التالية:

¹ - بوابة علم الاجتماع: ملخص نظرية الدور، ص 01 33: 22/02/2023 h11: www.b-sociology.com

² - نفس الموقع، ص 1.

³ - نفس الموقع، ص 1.

⁴ - بختي إبراهيم، شعوبي محمود، فوزي: دور التكنولوجيا في تنمية قطاع السياحة، مجلة باحث، العدد 7، 2009، ص 275.

- العتاد المعلوماتي المعدات الفيزيائية للمعالجة.
- البرمجيات، برمجيات لتنظيم المعطيات على الحوامل الفيزيائية.
- تكنولوجيا التخزين: تتمثل في الحوامل الفيزيائية لتخزين المعطيات كالأقراص الصلبة والضوئية.
- تكنولوجيا الاتصال: تتكون من معدات ووسائل فيزيائية، وبرمجيات تربط مختلف لواحق العتاد، وتعمل على نقل المعلومات من مكان لآخر بحيث يمكن وصول الحواسيب إلى معدات الاتصال لتشكيل شبكات تربط هذه الحواسيب لتبادل المعطيات.
- اجرائيا : تتمثل التكنولوجيا في الوسائل والاجهزة والتقنيات التي تستخدم لتبسيط الانشطة ورفع الأداء داخل المنظمة، وتعد أداة لتسيير الأعمال داخل المنظمة ولتحقيق اهداف المؤسسة، باستخدام برامج وعتاد متطور واجهزة لحفظ وتخزين المعلومات حول المؤسسة .

2.2.7 تعديل سلوكات العاملين يعرف السلوك على "انه نمط خاص من سلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونون أعضاء في أي تنظيم وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج اطر تلك تنظيمات"¹.

- كما عرف "أنها أي نشاط يقوم به الإنسان للمحافظة على حياته وأمنه واستقراره وتقدمه، ويشكل السلوك التنظيمي كل تصرفات العمل من فعل وقول وتفكير سواء كانت داخل المنزل أم خارجه أم في الحديقة العامة أم في مكتب العمل أم بينه وبين نفسه وضميره الداخلي"².

اجرائيا: يعد تعديل سلوكات العاملين على انه نمط خاص من سلوك الانساني يميز فرد عن غيره ويوجهه نحو طريق صواب داخل اي تنظيم ويضبط الاخلاق داخل المؤسسة، فالعنصر البشري اذا كان مكون يكون اضافة هامة للمؤسسة ويساعدها على تحقيق اهدافها .

3.2.7 تطوير الهيكل التنظيمي:

- يعرفه **thompson** على "أنه توزيع للمهام على وحدات وإضافة علاقات أساسية فيها فيقول إن التمايز الداخلي وتحديد نماذج العلاقات ينظر إليها على أنها هيكل"³

ويعرفه **chiad** على "أنه بناء ينطوي على تحديد قواعد العمل وأساليب الإدارة التي تؤدي إلى وجود نماذج من الأنشطة العمل المتكاملة، مما يساعد التنظيم على تحقيق الترابط والتنسيق والرقابة على الأنشطة"⁴.

¹ - صلاح الدين، عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، إسكندرية - مصر، ص 31.

² - عبد الله، بن عبد الغني الطحيم، الطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي طبعة 4، دار حافظ لنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2003، ص 05.

³ - أ. حداد، نبيلة: مرجع سابق ذكره ص 34.

⁴ - طارق الخير، عبد الطيف وآخرون: مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات، دمشق - سوريا، 2004، ص 253.

- ويعرف على انه " التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والهيكل التنظيمي يتم باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق هدف التنظيم والمؤسسة ككل"¹.

اجرائيا: يعد تطوير الهيكل التنظيمي توزيع للمهام على وحدات وإضافة علاقات أساسية فيها فيقول إن التمايز عبر توزيع الوظائف يعود بالفائدة على المؤسسة، يساعد التنظيم على تحقيق الترابط والتنسيق والرقابة على الأنشطة ، فهو العمود الفقري للمؤسسة الذي يساعدها على تحقيق اهدافها

4.2.7.4. الإبداع والابتكار

- يعرفه خليل حسن الشماخ: "الإبداع على انه هو إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية والتوصل إلى فكرة جديدة بالكامل تربط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية"².

- يعرفه " رويننز" على أنه يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا.
يعرف الإبداع "على أنه كل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة، قانون علمي، أو أن يكون تطبيقيا في شكل حل أو معالجة مشكل معين"³.

- كما يعرف أيضا الإبداع على انه " فكرة يتوصل إليها المخترع، وينتج عنها حل مشكلة معينة في مجال التقنية"⁴.

- يعتبر الابداع تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على منتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم داخل منظمة.

- يهدف الإبداع إلى إحداث اثر ايجابي وناجح على الأداء ونتائج المنظمة

- يرى myers et marquis بأن إبداع ليس مجرد فكرة إنما عملية شاملة تتضمن عمليات وأنظمة داخل المنظمة

- يرى (DRUCKER) بأنه تغير في القيمة الاقتصادية رضى ناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك⁵.

- ونجد Zaltmanet بأنه تطبيق منتج لدى منظمة ينظر إليه بأنه جديد من قبل الوحدة والهيكل التنظيمي الذي يتبناه⁶.

- يعتبر الابداع تطبيق ناجح لتصور اكتشاف واختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس بالمصادفة⁷.

¹ - د.بوسني مختار، أ.د. زوزو رشيد: التطوير التنظيمي في المؤسسة، مجلة باحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة خيضر -، بسكرة -الجزائر، عدد2، 2019، ص 76

² - سليمان محمد: الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، قسم علوم التسيير، مسيلة الجزائر، 2007، ص 26

³ - خلوط زهوى: التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن، مذكرة ماجستير التسويق، جامعة محمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، سنة 2017، ص 5.

⁴ - www.pdf factory.com.H 14: 30 /07/03/2017.

⁵ - بيتر دروكر: تجديد ومقاولة بممارسات ومبادئ، مركز الكتب الأردني، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 1988، ص 18.

⁶ - Camill cavioret denisj, garand le conceptdi nnavation débats et amliguités, 5eme cpnference internationale de management strategique, France, libie ,1996,p3

⁷ - نيجر كنج، نيل أندرسن: إدارة أنشطة الابتكار وتغيير دليل إنتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، 2004، ص 22-23.

- كما يعرف الابتكار من قبل منظمة التعاون والتنمية: " بأنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"¹.
- كما يعتبر الابتكار على " أنه عملية خلق أو تقييم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة."².

اجرائيا: يعتبر الابداع انه هو إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد ، وهذا يكون حسب ظروف بيئية تسمح للعنصر البشري بالإبداع، وليس مجرد فكرة إنما عملية شاملة تتضمن عمليات وأنظمة داخل المنظمة لإحداث اثر ايجابي وناجح على الأداء ونتائج المنظمة ، كما يعد الابتكار اناه صنع لما هو في الذهن اي تجسيد ما هو فكرة على ارض الواقع يعود بالربح على المؤسسة .

5.2.7 الجودة العمل

- **يرى كروسي:** أن الجودة هي " المطابقة للموصفات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم"³.
- **أما ديمنج:** فيرى إن الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية.⁴
- **ويرى (juran)** بأن الجودة هي كفاء الاستعمال" كما عرفها أيضا أنها هي "مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة ومفترضة"⁵.
- اجرائيا:** تعد الجودة كي مواصفات ومميزات المنتج الذي يطلبه الزبون فهو اساس جذب الزبون للمؤسسة، وهي صفات وخصائص موجودة في منتج مؤسسة عن منتج مؤسسة اخرى يختلف عنها ، كما ان الجودة هي قدرة المؤسسة على تحقيق رغبات معلنة ومفترضة، فما يكون في منتج مؤسسة معينة قد يكون عادي في مؤسسة أخرى.

¹ - بوبعة عبد الوهاب: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري -قسنطينة- الجزائر، 2012، ص 32.

² - نغمري سفيان: الإبداع والابتكار في نظام المصري ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الدولي الاقتصادية المعرفة و الإبداع، 2012، ص 4.

³ - بن سلوية، شرقي أمال: الجودة كمدخل لتحسين أداء الإنتاجي في مؤسسات العمومية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض ولاية سطيف توقرت- ماستر علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية، قسم علوم تسيير، ورقة -الجزائر، 2016، ص 27.

⁴ - بومدين يوسف: دراسة اثر الإدارة جودة الشاملة على أداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة دكتوراه علوم تسيير، جامعة- الجزائر 2006، ص 78.

⁵ - علي سلمى: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة- مصر، ص 18.

6.2.7 الاستمرارية في تحقيق الأهداف تعرف على "أنها عملية إدارية شاملة تهدف إلى مساعدة المنظمات للعمل بفعالية مع قطاعات العمل الناتجة من جوانب الضعف الداخلية، و التهديدات الخارجية وذلك بتطوير قدرة المنظمات على التعامل مع الأحداث التي تعوق عملها، مما يساعد على تقديم خدماتها وحماية سمعتها والاحتفاظ بالمستفيدين منها"¹.

- كما تعرف "أيضا على أنها قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم منتجات أو خدمات بمستويات محددة سلفا ومقبولة بعد الأحداث المدمرة سواء كانت طبيعية أو متعمدة داخل التنظيم"².

- تعني الثبات أو استمرار على العمل برتم مستمر، وقدرة تكتيكية موافق عليها مسبقا من قبل إدارة المنشأة للتخطيط والاستجابة، خاضعة للشروط والأوضاع والأبحاث من أجل مواصلة العمليات على مستوى مقبول محدد مسبقا³.

اجرائيا: تعد الاستمرارية في تحقيق الأهداف قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم منتجات أو خدمات بمستويات محددة سلفا، وعملية إدارية شاملة تهدف إلى مساعدة المنظمات للعمل بفعالية مع قطاعات العمل الناتجة من جوانب الضعف الداخلية، مما يساعد على تقديم خدماتها وحماية سمعتها والاحتفاظ بالمستفيدين منها، وتعد اساس وصول المؤسسة للنجاح والتميز المؤسسي .

8. الدراسات السابقة:

تم اعتماد على سبعة دراسات سابقة تناولت موضوع دراسة فكانت واحدة مشاهمة وثلاثة محلية وثلاثة عربية وهي كالتالي:

- 1.8- الدراسة المشابهة:** دراسة التي تتضمن متغيري الدراسة ألا وهما إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية ونعرضها كما يلي:
- تمثلت في دراسة بعنوان "دور إعادة هندسة العمليات الأعمال (BRB) في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة" في النجف الكوفة لصاحبها **خيضر علي فيروز** وهي مجلة علمية بجامعة الكوفة أو كلية التقنية الادارية. الكوفة -العراق.
 - اشكالية الدراسة: تتجلى في محاولة البحث والتشخيص وتحليل العلاقة السببية بين عوامل نجاح وإعادة هندسة العمليات في معمل الألبسة الرجالية وكيف يساهم في تحسين الميزة التنافسية عبر إثارة تساؤلات التالية:
 - ما مستوى امتلاك معمل الألبسة الرجالية الجاهزة لعوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال بوصفها إستراتيجية تنافسية ؟
 - ما دور عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في تدعيم قدرة العمل على ترسيخ وتحسين الميزة التنافسية ؟
 - فرضيات الدراسة: لقد تم صياغة الفرضيات وفق مشكلة وأهداف البحث وبصيغة الإثبات حيث تجلت فيما يلي:
 - الفرضية الرئيسية: إن لعامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية علاقة ارتباط معنوية بإبعاد الميزة التنافسية.
 - فرضيات فرعية: تتمثل في:

¹ - د، غادة محمد، عبد السلام: العوامل المؤثرة على إدارة الاستمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، العدد 46، جزء 1، 2022، ص 269.

² - carmen paunescu and puxandra argatu critial function in ensuring effective business continuity management evidence from romanian compamies gournal of business economis and mangement, vol 21 no 2, 2020, p 499.

³ - قاموس مصطلحات أكاديمية الاستمرارية: تعريف استمرارية تحقيق الأهداف <https://estmraryacademy.com> 04/03/2023 h14:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي لإعادة هندسة والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تكنولوجيا معلومات لإعادة الهندسة الإدارية والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأهيل الموارد البشرية لإعادة هندسة إدارية والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين مرونة الهياكل لإعادة هندسة الإدارية والميزة التنافسية.
- المنهج المستخدم: دراسة حالة (وصفي).
- أدوات جمع بيانات: اعتمد باحث على مقابلات شخصية.
- الاستمارة والاستبيان أهم أداة في بحوث اجتماعية والإنسانية لجمع معلومات واختبار صحة فرضيات عليها.
- الاستبانة مناسبة للاستطلاع آراء وقياس الاتجاهات وقد صممت من قبل باحث وتضمنت متغيرين أساسيين هما إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية.
- كما تضمنت الاستبانة ست محاور أساسية وهي كالتالي:
 - المحور الأول: بيانات شخصية تضمنت 5 أسئلة.
 - المحور الثاني: تخطيط استراتيجي تضمن 9 أسئلة.
 - المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات تضمنت 10 أسئلة.
 - المحور الرابع: تدريب وتنمية مهارات العاملين تضمنت 10 اسئلة.
 - محور خامس: مرونة الهيكل التنظيمي تضمنت 10 اسئلة.
 - محور السادس: القيادة تضمنت 10 اسئلة.
- عينة دراسة: عمال معمل الألبسة جاهزة في النجف بالكوفة - العراق -
- نتائج دراسة وتتجلى في ما يلي:
 - نظريا تعد إعادة الهندسة الإدارية من موضوعات معاصرة التي حظيت باهتمام العديد من الأدبيات الإدارية، لدورها في دعم المنظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية.
 - أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن التخطيط الاستراتيجي متغير أهم في نجاح تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، تليه متغيرات أخرى كتكنولوجيا المعلومات ثم تدريب ثم مرونة العمل على التوالي.
 - أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن متغير الجودة هو بعد أهم للمزايا التنافسية، في معمل تليه أبعاد أخرى كمرونة والسرعة والكلفة على التوالي.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن المعمل بحاجة لتطوير مقدراته الإستراتيجية، في جميع متغيرات وعوامل النجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، فضلا عن أبعاد الميزة التنافسية.
- 2.8 الدراسات المقارنة: وهي الدراسات التي تتضمن أحد متغيري الدراسة إما إعادة الهندسة العمليات الإدارية أو الميزة التنافسية ونعرضها كالتالي:

1.2.8 الدراسة المحلية أو الوطنية: الدراسة الأولى تمثلت في دراسة بعنوان "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية -دراسة الحالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة -لصاحبها محبوب مراد -أبجرت للحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة -تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة سنة 2013/2014.

إشكالية الدراسة: تتجلى في ما يلي:

أ التساؤل الرئيسي: هل يوجد تأثير لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

ب التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بإعادة الهندسة الإدارية ؟

- ما هي مبررات استخدام إعادة الهندسة الإدارية ؟

- ما هي أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية خلال المرحلة الراهنة ؟

- كيف يمكن قياس جودة الخدمات المصرفية ؟

- هل تتوافق نظم الإدارة التقليدية مع متطلبات الجودة التي يرغبها عملاء البنوك ؟

- ما هو واقع الخدمات المصرفية في بنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة نموذجاً ؟

- ما هي علاقة إعادة الهندسة الإدارية بجودة الخدمات المصرفية؟ وما واقع استخدامها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة ؟

الفرضيات الدراسة: بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التكنولوجي لإعادة هندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير أبعاد هندسة الإدارية مجتمعة على كل أبعاد جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

منهج الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على منهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل، وهو هندسة الإدارية والمتغير التابع، وهو جودة الخدمة المصرفية، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".

أدوات جمع البيانات: لأجل معالجة الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي ثم بالاعتماد على مايلي:

1- كتب مجلات دوريات رسائل جامعية متوفرة في مكتبات إضافة إلى مراجع الكترونية على شبكة إنترنت.

- 2- استبيان من خلال توزيع 150 استمارة على زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- 3- مقابلة عن طريق ترتيب لقاءات دورية مع مدير الوكالة، وبعض الإطارات لفهم طريقة سير العمليات المصرفية وطرح بعض الأسئلة.
- 4- الملاحظة تم استخدامها لتشكيل صورة شخصية عن عمل الوكالة والاطلاع على واقعها دون أي قيود أو توجيه من طرف المسؤولين.
- عينة الدراسة:** مجتمع الدراسة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، وذلك من خلال الفترة الممتدة من الأسبوع الأول لشهر جوان 2013 إلى غاية الأسبوع الأول من شهر ديسمبر 2013، حيث تم اختيار هذه وكالة نظرا لتوفرها على جل الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبالتالي يمكن أن تكون نموذجا للدراسة وخاصة أنها تتشارك مع باقي وكالات الوطن في أساليب وطرق تقديم الخدمات المصرفية ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة تعذر القيام بسموح كامل لآراء زبائن الوكالة، وعليه اعتمد الباحث على دراسة عينة عشوائية لأجل توفير الوقت والجهد، حيث أثبتت الدراسات والأبحاث نتائج إجراء البحوث على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي تمثل النتائج المحصل عليها من إجراء بحوث على مجتمعه كله، كما أنه استخدام عينة صغيرة من المجتمع تساعد على إجراء تحليل إحصائي بصورة أدق وهذا لوصول إلى نتائج دقيقة وسريعة.
- وفي محاولة لتمثيل أغلب مفردات المجتمع وقع اختيارنا على **العينة العشوائية طبقية** وذلك بتوزيع 150 استمارة على عملاء مكاتب الآتية:

- أمانة المدير 30 استمارة.

- زبائن مكتب الخدمات الجارية 60 استمارة.

- زبائن مكتب الخدمات المشخصة 60 استمارة.

- وتم استرجاع 126 استمارة، وبعد معاينتها استبعد الباحث 25 منها، لعدم اكتمالها واعتمد على 101 استمارة التحليل الإحصائي.

نتائج الدراسة:

- أ - **نتائج على المستوى النظري:** يمكن تلخيص النتائج المحصل عليها في الجانب النظري كما يلي:
- مضمون إعادة هندسة العمليات الإدارية وليد الدراسات وأبحاث إدارية فقط، فهو له جذور تمتد إلى مجالات عدة منها علوم اجتماعية والمالية.
- هناك ارتباط وثيق بين تطور إعادة الهندسة الإدارية، وانتشار تكنولوجيا المعلومات فكل منها يساعد على تطبيق الآخر.
- تهتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بالعمليات، وتركز على كيفية أداء الأعمال وليس على كيفية تنظيم المنظمات من خلال تغيير وظائف والمهام والهياكل التنظيمية.
- تختلف إعادة هندسة إدارية عن مداخل التغيير الأخرى، كإدارة الجودة الشاملة وإعادة تنظيم وإعادة الهيكلة.
- إعادة هندسة إدارية ضرورة فرضتها معطيات الواقع، لرغبة احتياجات الزبائن وتغيرها بشكل سريع.

- إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تركيز على إبداع والابتكار والتغيير الجذري.
- يتوقف نجاح إعادة هندسة إدارية في مجال تحسين جودة المصرفية على قياس رضا العملاء، ومعرفة متطلباتهم وزيادة عدد عملاء مع سوء الخدمة، بسبب عدم ظهور منافس أفضل.

ب- نتائج على مستوى تطبيقي:

1- من أهم نتائج مستخدمة من التحليل الاستبيان نذكر منها:

- ارتفاع نسبة ذكور في عينة الدراسة مقارنة مع نسبة إناث حيث قدرت ب 74.3، وهذا يدل على أن غالبية عمال بنك فلاحية ذكور.

- معظم أفراد العينة من فئة عمرية (30-60 سنة)

- تمثيل الدراسة لأغلب النشاطات والمهن، مما يدل على تنوع زبائن بنك فلاحية وتنمية الريفية.
- معظم أفراد العينة قاموا باختيار بنك فلاحية والتنمية الريفية، وكالة بسكرة بعد مقارنة مع وكالات بنوك أخرى مما يدل على وعي أفراد العينة لاختياراتهم، وقدرة بنك فلاحية والتنمية الريفية وكالة بسكرة على جذبهم للتعامل معه.

2- نتائج مستخلصة من سياسة بنك فلاحية والتنمية الريفية وكالة بسكرة ومن أهمها نذكر ما يلي:

- تخصص موظفي الخط الأمامي في بنك الفلاحية والتنمية - وكالة بسكرة - وتكوينهم من طرف البنك في مجال عملهم ويقدمون خدمات، وفق تطور بهدف لاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- تطبيق بنك فلاحية والتنمية الريفية لسياسة البنك **LA BANQUE ASSISE** وهو "عبارة عن مساحة واسعة مجهزة بمكاتب لاستقبال العملاء في وسط مريح، وفي أجواء مكيمة يتم استقبال دون شبابيك"
- منح بنك الفلاحية وكالاتها ومنها وكالة بسكرة، التي جعلتها تتخذ قرارات كانت في الماضي من اختصاص السرية العامة وموافقة تتطلب وقتاً أطول.

- يستخدم بنك فلاحية والتنمية الريفية وكالة بسكرة، تقنيات حديثة في مجال خدمة زبائنه كبطاقات ذهبية الالكترونية شبابيك الآلية المقامة الالكترونية التواصل مع العملاء من خلال شبكة الانترنت.

2.2.7 الدراسة الثانية: بعنوان تمثلت في "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف - لصاحبها بوزايد وسيلة - أنجزت للحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير إدارة إستراتيجية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف - 2011/2012.

- استعراض إشكالية: تتجلى لنا من خلال ما يلي:

أ تساؤل الرئيسي: هل يمكن اعتماد على مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

ب تساؤلات الفرعية:

- هل تسعى المؤسسات الجزائرية إلى تحقيق ميزة تنافسية ؟
- هل تركز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على موارد كأساس للتحليل الاستراتيجي ؟
- هل تعمل مؤسسة الاقتصادية على تحديد وتطوير مواردها ؟
- فرضيات الدراسة: تجلت في ما يلي:
- تسعى مؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تحقيق الميزة للتنافسية.
- تركز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على موارد كأساس للتحليل الاستراتيجي.
- تضم المؤسسة الاقتصادية على تحديد وتطوير مواردها وكفاءاتها.
- المنهج المستخدم: هو المنهج الوصفي.
- أدوات جمع البيانات: الاستمارة وتكونت من 4 محاور:
- المحور الأول: الإستراتيجية من سؤال 1-سؤال 6.
- المحور الثاني: تحليل الاستراتيجي من سؤال 7- سؤال 17.
- المحور الثالث: موارد والكفاءات من السؤال 18- السؤال 26.
- المحور الرابع: تحديد وتطوير من السؤال 27- سؤال 40.
- كما نجد انه استخدم سلم ليكرت خماسي 1-5 وتمثل في:
- 1 غير موافق إطلاقا.
- 2غير موافق.
- 3محايد.
- 4 موافق.
- 5موافق بشدة.
- العينة: تمثلت في 33 مؤسسة قبلت الطلبة و3 رفضت إذن عينة شملت 30 مؤسسة وكان الاختيار عشوائيا.
- نتائج الدراسة: تجلت في ما يلي:
- اهتمام مؤسسات بالكفاءات وذلك في إطار مهني فقط بمعنى اهتمام كفاءات مهنية.
- تقييم كفاءات داخل المؤسسة من قبل أطراف، كالعلاء والزلاء.
- كفاءات فردية ضرورية لكن غير كافي فالأمر يتطلب لها تكوين كفاءات وأساليب والتي تعتبره مصدر للميزة التنافسية وهذا ما لا تهتم به المؤسسات محل الدراسة.

3.2.8- الدراسة الثالثة: تمثلت في "دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات - لصاحبها حذفاي أمير -أبجرت للحصول على شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3 كية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير 2018/2019.

إشكالية الدراسة تتمثل في ما يلي:

أ - تساؤل مركزي (رئيسي) الذي مفاده:

ما هو الدور الذي يلعبه الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة نقاوس مصبرات ؟

ب- أسئلة فرعية وتفرع إلى:

- ما هي الاستراتيجيات العامة للتنافس التي تتبعها المؤسسات؟

- كيف يعمل التسويق على بناء مزايا تنافسية؟

- ما المقصود بالابتكار التسويقي وما هي متطلباته؟

- ما هو واقع الابتكار التسويقي في مؤسسة نقاوس مصبرات؟

- ما هو أثر الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نقاوس مصبرات ؟

- فرضيات الدراسة تمثلت في ما يلي:

- لإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية وتساؤلات الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تخدم أهداف البحث وهي:

1 -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $\alpha \geq 0.05$ بين الابتكار في المنتج وبين تحقيق ميزة تنافسية لدى مؤسسة نقاوس مصبرات.

2 -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $\alpha \geq 0.05$ بين الابتكار في السعر وبين تحقيق ميزة تنافسية لدى مؤسسة نقاوس مصبرات.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $\alpha \geq 0.05$ بين الابتكار في الترويج وبين تحقيق ميزة تنافسية لدى مؤسسة نقاوس مصبرات.

4-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $\alpha \geq 0.05$ بين الابتكار في التوزيع وبين تحقيق ميزة تنافسية لدى مؤسسة نقاوس مصبرات.

- المنهج المستخدم في الدراسة: من اجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري للابتكار التسويقي والميزة التنافسية،

وسيتم أيضا الاستعانة بأداة الاستبيان وتحليل نتائجه بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية .

SPSS.

- ويقصد بالمنهج "الطريقة المتبعة من طرف الباحث في دراسة الظواهر بهدف الوصول إلى النتيجة" وعلى أساس أن هذا البحث

يهدف إلى التعرف على دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا

المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تتضمنها الاستمارة التي سيتم استعمالها وتبويبها وتحليلها

باستخدام عدد من الأساليب التي سيتم استعمالها لاحقا.

- أدوات الدراسة: طبيعة الموضوع تحدد أدوات الدراسة الواجب على الباحث الاعتماد عليها لدراسة الظاهرة موضوع البحث، ولهذا

كانت الأدوات المستخدمة تتمثل في:

- **المقابلة:** وهي أداة بالغة الأهمية في الحصول على المعلومات المطلوبة، فكان اللقاء المباشر بين الباحث والمبحوثين للتعرف على وضعية المؤسسة وأنشطتها وأهدافها وبالإضافة إلى طرح الاستبيان.

- **السجلات والوثائق:** تم الاعتماد على السجلات الموجودة بالمؤسسة للحصول على بعض الأرقام. **الاستبيان:** وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من المحاور يشكل كل محور مجموعة فقرات يقوم المبحوثين بالإجابة عليه بكل حرية دون تحيز أو خوف من العواقب، وقدمت توزيع استبيان الاستبيان الأول: إدارة المؤسسة. الاستبيان الثاني: لزيائن المؤسسة.

وتكونت استمارة الاستبيان من جزئين:

وكان كل نموذج استبيان الإدارة على الشكل التالي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي: العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة، الجنس.

الجزء الثاني: يتناول البيانات الأساسية و تم تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد ومكونات الابتكار التسويقي ويتكون من 29 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:

- الابتكار في المنتج: يتكون من 07 عبارات.

- الابتكار في السعر: يتكون من 07 عبارات.

- الابتكار في الترويج: يتكون من 06 عبارات.

- . الابتكار في التوزيع: يتكون من 08 عبارات.

المحور الثاني: يتناول أبعاد الميزة التنافسية وتشمل 16 عبارة موزعة على 3 (ثلاث) أبعاد وهي

- **الجودة:** تتكون من 5 عبارات.

- **التكلفة:** تتكون من 6 عبارات.

- **رضا العملاء:** تتكون من 5 عبارات.

- أما نموذج استبيان الزبائن كان على النحو التالي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي: المهنة، سنوات الخبرة في المهنة، سنوات التعامل مع المؤسسة.

الجزء الثاني: يتناول البيانات الأساسية و تم تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد ومكونات الابتكار التسويقي ويتكون من 23 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:

- الابتكار في المنتج: يتكون من 6 عبارات.

- الابتكار في السعر: يتكون من 06 عبارات.

- الابتكار في الترويج: يتكون من 6 عبارات.

- المحور الثاني:** يتناول أبعاد الميزة التنافسية وتشمل 5 عبارة موزعة على 3 (ثلاث) أبعاد وهي:
- الجودة: تتكون من 5 عبارات.
 - التكلفة: تتكون من 5 عبارات.
 - رضا العملاء: تتكون من 5 عبارات.
 - ويتم استخدام مقياس **لكرت الخماسي** لقياس متغيرات الدراسة بإعطاء أوزان لقيم الاستجابات المرتبة كما يلي: أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1)
 - **عينة الدراسة:** تشمل موظفين تابعين لمديرية التجارة والتسويق بمؤسسة نقاوس مصبرات المتخصصة في إنتاج المشروبات (العصير الطبيعي)، كما شمل أيضا في الاستبيان الثاني زبائن المؤسسة بمختلف مستوياتهم من تجار جملة وتجار نصف الجملة وتجار التجزئة، وكانت أسباب اختيار هذه المؤسسة كمجتمع بحث هي:
 - امتلاك المؤسسة لهياكل إنتاجية وإمكانات مالية ضخمة تمكنها من الابتكار.
 - النمو الكبير والسريع الذي يشهده قطاع صناعة المشروبات في السنوات الأخيرة
 - يتصف سوق المشروبات عموما بالابتكار والتجديد بفترات زمنية قصيرة جدا مقارنة بالقطاعات الأخرى.
 - شدة المنافسة بين المؤسسات الناشطة في هذا القطاع، مما يدفع إلى الاهتمام بالتجديد والابتكار من قبل المؤسسات للوصول إلى حاجات العملاء وتسويق المنتجات.
 - وقد تم تطبيق دراسة مسحية شاملة على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من رؤساء مصالح، ومساعدین إداريين ومدراء.
 - **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولا: بالنسبة للاستبيان المتعلق بالإدارة:

 - أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة: شباب تتمحور أعمارهم من 30 إلى 45 سنة أي بنسبة 70% وكما أن أفراد العينة يتميزون بمستوى علمي جيد جامعي بنسبة 90% إضافة إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة في المؤسسة أكثر من خمس سنوات فما فوق، وغالبيتهم من الذكور 73.
 - أظهرت نتائج الدراسة حول الابتكار التسويقي في المؤسسة: هناك مراعاة لعنصر ابتكار المنتج، حيث بلغ المتوسط العام 4.40 (موافق) وانحراف معياري عام قدره 0.96.
 - موافقة أفراد العينة بوجود مراعاة لبعد ابتكار السعر، وذلك من خلال قيمة متوسط العام التي بلغت 3.98 (موافق) وانحراف معياري عام قدره 0.71.
 - موافقة أفراد العينة بوجود اهتمام لعنصر ابتكار الترويج، وذلك من خلال قيمة المتوسط العام التي بلغت 3.67 (موافق) وانحراف معياري قدره ب: 0.849.
 - تولى المؤسسة اهتمام كبير بالابتكار في التوزيع، وذلك من خلال قيمة المتوسط العام الذي بلغت 3.85 وانحراف معياري قدره 0.842.

- أظهرت نتائج الدراسة حول الميزة التنافسية: تولى المؤسسة أهمية كبيرة لبعد الجودة كميزة تنافسية، وذلك من خلال قيمة المتوسط العام الذي بلغت 3.96 بانحراف معياري عام قدره 0.688.
- تولى المؤسسة أهمية لبعد التكلفة كميزة تنافسية، وذلك من خلال قيمة المتوسط العام الذي بلغت 4.02 و بانحراف معياري عام قدره 0.624.
- تولى المؤسسة أهمية لبعد الرضا العملاء كميزة تنافسية، وذلك من خلال قيمة المتوسط العام الذي بلغت 3.96 و بانحراف معياري عام قدره 0.76.
- أظهرت نتائج الدراسة اثر ذو دلالة إحصائية لابتكار التسويقي و الميزة التنافسية: عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ووجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين كل المتغيرات المستقلة (ابتكار المنتج، ابتكار السعر، ابتكار الترويج، ابتكار التوزيع و المتغير التابع (الميزة التنافسية).
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية $0.05 \leq \alpha$ لابتكار المنتج في ميزة تنافسية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية $0.05 \leq \alpha$ لابتكار السعر في ميزة التنافسية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية $0.05 \leq \alpha$ لابتكار الترويج في ميزة تنافسية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية $0.05 \leq \alpha$ لابتكار التوزيع في ميزة تنافسية.
- ثانيا: بالنسبة لإستبيان المتعلق بالزبائن:
- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة هم تجار لهم خبرة في هذا القطاع كما تعاملوا مع المؤسسة لفترة معتبرة.
- أظهرت نتائج الدراسة حول الابتكار التسويقي في المؤسسة ما يلي:
- هناك مراعاة لعنصر ابتكار المنتج، حيث بلغ المتوسط العام 4.08 (موافق) و بانحراف معياري عام قدره 0.61.
- موافقة أفراد العينة بوجود مراعاة لبعد ابتكار السعر، وذلك من خلال قيمة متوسط العام التي بلغت (3.93) موافق و بانحراف معياري عام قدره 0.73.
- موافقة أفراد العينة بوجود اهتمام لعنصر ابتكار الترويج، وذلك من خلال قيمة متوسط العام التي بلغت 0.79 موافق. و بانحراف معياري 0.82.
- تولى المؤسسة اهتمام كبير في توزيع وذلك من خلال قيمة متوسط العام الذي يبلغ 3.90 بانحراف معياري قدره 0.76.
- أظهرت نتائج الدراسة حول الميزة التنافسية:
- تولى المؤسسة أهمية كبيرة لبعد الجودة كميزة تنافسية، وذلك من خلال قيمة المتوسط العام الذي بلغت 3.78 و بانحراف معياري قدره 0.85.
- تولى المؤسسة أهمية لبعد التكلفة كميزة تنافسية، وذلك من خلال قيمة المتوسط العام الذي بلغت 3.77 و بانحراف عام يقدر ب 0.77.

- تولى المؤسسة أهمية لبعد رضا العملاء كميزة تنافسية، وذلك من خلال قيمة المتوسط العام الذي بلغت 3.72 وانحراف معياري قدره 0.80.

- أظهرت نتائج الدراسة اثر ذو دلالة إحصائية للابتكار التسويقي و الميزة التنافسية، عند مستوى معين $\alpha \leq 0.005$ ووجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين كل متغيرات المستقلة وابتكار المنتج، ابتكار السعر، ابتكار الترويج، ابتكار التوزيع والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) لابتكار المنتج في الميزة التنافسية.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة ($\alpha \leq 0.005$) لابتكار المنتج في الميزة التنافسية.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة ($\alpha \leq 0.005$) لابتكار المنتج في الميزة التنافسية.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة ($\alpha \leq 0.005$) لابتكار المنتج في الميزة التنافسية.

1.3.8 الدراسات العربية: الدراسة الاولى تمثلت في دراسة بعنوان " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية" لصاحبها عبد الله سمير البحيري أبحرت للحصول على ماجستير في القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى -الجامعة الإسلامية -2015/ 2016 غزة - فلسطين.

- إشكالية الدراسة: تم صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي:

أ- السؤال الرئيسي: ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية ؟

ب- الأسئلة الفرعية وتتمثل في:

- ما مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية ؟

- ما علاقة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية

- فرضيات الدراسة: في ضوء المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة 0.05 بين تمكين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاتصال الفعال في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاستعداد للتغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تكنولوجيا المعلومات في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابة المبحوثين حول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية ومتغيرات تعزى للسمات الشخصية والوظيفية (الموقع الوظيفي، و الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمحافظة).

- **منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

- ويعرف **الحمداي** المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الرهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات."

- وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

- **أدوات جمع البيانات:**

- أداة الدراسة تم إعداد الإستبانة حول " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.

- تتكون إستبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسة

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمبحوث (الجنس، الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في المسمى الحالي، المحافظة حسب مكان العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مدى توفر متطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة، ويتكون من 44 فقرة، موزع على 6 مجالات:

- المجال الأول: الاستراتيجية، ويتكون من 9 فقرات.

- المجال الثاني: التزام وقناعة الإدارة العليا، ويتكون من 7 فقرات.

- المجال الثالث: تكنولوجيا المعلومات، ويتكون من 7 فقرات.

- المجال الرابع: الاتصال، ويتكون من 7 فقرات.

- المجال الخامس: تمكين العاملين (الموظفين)، ويتكون من 7 فقرات.

- المجال السادس: الاستعداد للتغيير، ويتكون من 7 فقرات.

- القسم الثالث: وهو عبارة عن تحسين الأداء الإداري، ويتكون من 24 فقرة، موزع على 5 مجالات - المجال الأول: نوعية الأداء، ويتكون من 5 فقرات.

- المجال الثاني: تبسيط العمل، ويتكون من 5 فقرات.

- المجال الثالث: حجم الأداء، ويتكون من 4 فقرات.

- المجال الرابع: سرعة الإنجاز، ويتكون من 5 فقرات.

- المجال الخامس: كفاءة الأداء، ويتكون من 5 فقرات.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

- عينة الدراسة: قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الموقع الوظيفي، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 إستبانة لاختبار صدقها وثباتها، وقد تم إدخالها في التحليل النهائي نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة وسلامة صدق وثبات الإستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الإستبانة لاختبار تم توزيع 200 إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 167 إستبانة بنسبة 83.7%.

- نتائج الدراسة تتجلى لنا في ما يلي:

- تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بنسبة 5.50.

- وهذا يدل على أن الوزارة تمتلك الحد الأدنى من المقومات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتعتبر هذه النتيجة جيدة في ظل الأوضاع الصعبة التي تعرض لها القطاع الصحي في قطاع وإغلاق المعابر - غزة - حيث جاءت هذه الدراسة بعد سنوات عديدة من الحصار الاقتصادي والسياسي واستنزاف عدد من الموظفين نتيجة التجاذبات السياسية والإدارية داخل الوزارة، أو داخل أروقة الوزارة.

- على الرغم من هذه الأخطاء الصعبة التي يمر بها القطاع الإداري والصحي في وزارة الصحة الفلسطينية على الأساليب في محافظات قطاع غزة، إلا أنه بحاجة لزيادة دعم وتطوير أنظمة العمل الإداري معتمدا على الأنظمة الإدارية الحديثة بما فيها إعادة هندسة العمليات الإدارية، لتلبية طموح الموظفين والرقى بالأداء الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر، وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية على النحو التالي:

- يتوفر معيار الإستراتيجية بنسبة 59.81% وأن هذه النتيجة انعكاس للواقع الصعب الذي تمر به وزارة الصحة الفلسطينية من خلال شح الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإستراتيجية بالدرجة المطلوبة، وزيادة أعباء العمل الإداري نتيجة الأزمات المتلاحقة التي تعصف بالوزارة، فيؤدي ذلك إلى إعاقة الإدارة العليا في متابعة تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها بصورة متتابعة والاكتفاء بما لحل مشاكل العمل اليومية.

- يتوفر معيار التزام ودعم الإدارة العليا بنسبة 65.3% وأن هذه النتيجة جاءت إنعكاس لاستكشاف عدد من الإدارة العليا وسياسية التدوير الوظيفي والتنقلات المتكررة الغير مدروسة بعناية في هذه الفئة أدى إلى إرباك عملية دعم وتطوير العمل الإداري في

- الوزارة، وكذلك التعيينات التنظيمية والبعيدة عن المهنة أو التدرج الوظيفي في هذه الفئة واقتصار معظم هذه الوظائف للفئات الطبية، أدى إلى إيجاد فئة غير قادرة على دعم الإبداع والتطوير الإداري.
- يتوفر معيار تكنولوجيا المعلومات بنسبة 57.65% وأن هذه النتيجة كان بالممكن الوصول إلى نسبة أفضل من ذلك في ظل البرامج والتكنولوجيا الجديدة، التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة عبر الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات في الوزارة، إلا أن عدم متابعة تحديث أجهزة الحاسوب في الإدارات المختلفة في الوزارة لتناسب هذه التكنولوجيا وتزويدها بالمقومات اللازمة لذلك من شبكات ومقاسم مناسبة، ووضع العراقيل الإدارية.
- والمالية في إتمام المعاملات بالرغم من وجود التقنية المتطورة في الوزارة إلا أن مركزية الإدارة العليا تحول دون ذلك، وبلاستناد إلى المعاملات الورقية وعدم تقليص المعاملات الروتينية بالصورة المطلوبة.
- يتوفر معيار الاتصال بنسبة 36.63% ويعتبر الباحث أن هذا المعيار يحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين داخل الوزارة، حيث أن الإمكانيات المتوفرة داخل الوزارة من وسائل الاتصال المتعددة الهاتف الثابت، والهاتف الخليوي، والفاكس، والإنترنت، تقنية الفيديو- كوفرنس، الإتصال اللاسلكي (كان بالإمكان أن تعطي نتائج أفضل من التي تم الحصول عليها، ولكن بسبب زيادة حجم العمل الإداري داخل الوزارة لزيادة عدد الدوائر والأقسام المتشابهة في الأداء والتابعة لعدة إدارات مختلفة، والاعتماد على المركزية في الإتصال دون تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تقنية الاتصال المتوفرة.
- يتوفر معيار تمكين الموظفين بنسبة 79.55% ويعتبر هذا المعيار مؤشر لعدم إعطاء الإدارة العليا المستويات الإدارية المختلفة الفرصة الكافية في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، وعدم اعتماد التدريب والتطوير الإداري كسياسة للرقى بالأداء الإداري في الوزارة، وعدم الاعتماد على القدرات العلمية التي يتمتع بها الكادر الإداري في إدارة العمل الإداري، فمن خلال عينة الدراسة والتي تعتبر الفئة المتوسطة في سلم العمل الإداري في الوزارة، تبين أن ما يقارب من 3.35% من هذه العينة يمتلك شهادة دراسات عليا في العديد من التخصصات.
- يتوفر معيار الاستعداد للتغيير بنسبة 27.56% وهذه النسبة جاءت ضعيفة لتعبر عن عدم تبني الإدارة العليا لثقافة التغيير في الوزارة من خلال عدم نشر محاضر الاجتماعات بصورة دورية، والتي يمكن للموظفين من خلالها إلى الاطلاع على كل ما هو جديد في الوزارة، وعدم تبنيها لأساليب الإدارة الحديثة في إدارة الأعمال الإدارية، وبينت أن المستويات الإدارية المختلفة أيضا لم تتعاطى مع هذا المعيار بالصورة المطلوبة، وذلك لغياب روح التحفيز لديهم، وعدم مكافئة الموظفين المميزين على النتائج الإيجابية التي يحققونها في الأداء الإداري.
- تساهم عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية عبر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 1.69% في تحسين الأداء الإداري في الوزارة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الوزارة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الإداري في الوزارة، وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية على النحو التالي:

- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 32.69% في تحسين نوعية الأداء الإداري جودة الأداء في الوزارة، ويكون ذلك من خلال تحسين العمل والأنشطة الإدارية وزيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية، وتقليل الأخطاء والحد من المشكلات في أداء العمال الإدارية، وتطوير قدرة الكوادر الإدارية على إنجاز المعاملات بكفاءة.

- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 9.69% في تبسيط إجراءات الأداء الإداري في الوزارة، ويكون ذلك من خلال سهولة تبادل المعلومات والبيانات عبر المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات للقائمين على العمل الإداري، فيتم تقليص نسبة الازدواجية في العمل، و تعمل على تقليص الأعمال الإدارية الروتينية والتركيز على العمال اللازمة والضرورية، وتعمل على سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية، للموظفين عبر تقنية تكنولوجيا المعلومات، كما تدعم الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمليات الإدارية بديلاً عن الإدارة التقليدية.

- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 53.69% في سرعة إنجاز الأداء الإداري في الوزارة، ويكون ذلك من خلال إيجاد قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة لزيادة سرعة ودقة إنجاز المعاملات، كما وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الرقابة على مجريات العمل، وهذا بدوره يقلل من الإجراءات والروتين الإداري الذي يقلل من سرعة إنجاز المعاملات الإدارية، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة سيكون لها القدرة على حفظ الحقوق لجميع الموظفين من خلال الاحتفاظ بنسخ الكترونية عن جميع المعاملات الإدارية بدقة وسرعة عالية.

- تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 53.69% في كفاءة الأداء الإداري في الوزارة، ويكون ذلك من خلال خفض تكلفة العمل الإداري وخفض الوقت اللازم لإنجازه، وبذلك سينخفض مستوى ضغط العمل الإداري على الموظفين الإداريين، وهذا بدوره سيعمل على خفض نسبة الشكاوي المقدمة من الموظفين عن تأخير إنجاز المعاملات الخاصة بهم، فترتفع بذلك الروح المعنوية لدى الموظفين الإداريين في الوزارة، ويشعر الموظف صاحب المعاملة الإدارية بالانتماء والحب للوزارة.

2.3.8 الدراسة الثانية: تمثلت بعنوان "اثر إعادة هندرة الموارد لبشرية على إعادة إحياء المنظمي متغير معدل- دراسة ميدانية على شركات سياحة والأسفار في العاصمة - لصاحبها محمد عدنان سالم الدعجة - عمان أنجزت لنيل ماجستير إدارة الأعمال جامعة شرق الأوسط كانون الثاني سنة 2021 عمان - الأردن.

- إشكالية الدراسة تتجلى في ما يلي:

أ- تساؤل الرئيسي:

هل تؤثر إعادة هندرة المورد البشري على إعادة إحياء المنظمي بوجود التعلم الريادي متغير معدلا في شركات سياحة والسفر في محافظة عمان الأردن ؟

ب - أسئلة فرعية: تمثلت في ما يلي:

- ما مدى مساهمة إعادة هندرة المورد البشري في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة عمان؟
- ما مستوى ممارسة التعلم الريادي في شركة سياحة في محافظة العاصمة الأردن؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة لمورد البشري في إعادة الإحياء المنظمي في شركات سياحة والسفر في محافظة العاصمة عمان؟

- فرضيات الدراسة تجلت في ما يلي:

أ- الفرضية العامة: لا يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية لإعادة هندسة ثقافة العمل إعادة هندسة التدريب، إعادة عمليات هندسة نظم مكان العمل على إعادة إحياء منظمي لشركات السياحة والسفر في محافظة عمان الأردن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ب - الفرضية الفرعية وتمثلت فيما يلي:

- لا يوجد أثر لإعادة هندرة المورد البشرية على صناعة معرفة في شركات سياحية.
- لا يوجد أثر لإعادة هندرة موارد بشرية على صناعة مستقبل في شركات سياحية.
- لا يعد التعلم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد على بنية العمل هندسة تدريب على صناعة مستقبل في شركات السياحية.
- منهج الدراسة: دراسة حالة لوصف نتائج وتحليلها.
- أدوات جمع البيانات: تمثلت في الإستبانة وضمنت 4 محاور.

- المحور الأول: إعادة هندسة تضمنت أسئلة من 1-5.

- المحور الثاني: إعادة هندسة تدريب تضمنت أسئلة من 6-10.

- المحور الثالث: إعادة هندسة الأعمال تضمنت أسئلة من 11-15.

- المحور الرابع: إعادة هندسة نظم مكان العمل تضمنت أسئلة من 16 - 20.

- عينة الدراسة: عشوائية طبقية تناسبية بحجم 206 فرد.

- نتائج دراسة:

- الفرضية الأولى: وجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية على كل بيئة العمل وصناعة المعرفة وصناعة المستقبل.
- إتفقت نتيجة حالية مع نتيجة الدراسة بشكل جزئي، وفيما يتعلق بأثر إعادة هندسة لموارد البشرية في تحسين الأداء البشري والأداء التنظيمي.
- نتائج الفرضية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة للتعلم الريادي في تعديل وتحسين إعادة هندسة المورد البشري على إعادة الإحياء المنظمي في شركات سياحة والسفر في عمان

- تطبيق تعلم ريادي يؤدي إلى الحفاظ على المعدات اللازمة لتحسن الأداء، وتحديد المخاطر وتهديدات التي تواجه الشركات، والعمل على حلها الأمر الذي يحافظ على الاستمرارية عمل الشركات ضمن بيئة الأعمال وزيادة تنافسيتها والقدرة على تحقيق أهدافها.

3.3.8 - الدراسة الثالثة بعنوان "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني " لصاحبها محمد فوزي على العتوي -أبجرت للحصول على ماجستير في إدارة الأعمال جامعة شرق الأوسط لدراسات العليا عمان-الأردن سنة 2009.

- إشكالية الدراسة مفادها هل لرسالة المنظمة اثر في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية ؟
- فرضيات الدراسة تجلت في ما يلي:

أ- الفرضية العامة: لا يوجد اثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأردنية لإنتاج الأدوية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

ب- الفرضيات الفرعية وتجلت فيما يلي:

- لا يوجد اثر لتبني الجودة في رسالة شركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية، و تحقيق ميزة تنافسية عند مستوى دلالة معنوية 0.65 فأقل.

- لا يوجد اثر لتبني تلبية حاجة العملاء، في رسالة شركات أردنية لإنتاج أدوية.

- لا يوجد اثر لتبني اهتمام موارد بشرية، في رسالة شركات أردنية لإنتاج أدوية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

- منهج دراسة: المنهج المستخدم هو الوصفي، لما يمتاز به من توفير للبيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالتها.

- أدوات الدراسة الإستبانة وشملت ما يلي:

1- حسب أسئلة فرضيات الدراسة.

2- تأكد أن الفقرات ذات دلالة أو علاقة بالأبعاد.

3- سهولة فهمها وتغطيتها لجميع جوانب الدراسة.

- من خلال مرحلتين اشتملت ثلاث أجزاء وهي كالتالي:

- الشخصية تمثلت في الجنس العمر، والمركز الوظيفي وتحصيل علمي.

- مكونات متغير المستقل (رسالة منظمة متمثلة في جودة والبحث واهتمام موارد بشرية).

- مكونات متغير تابع جودة، وموارد البشرية تلبية حاجة عملاء.

-عينة الدراسة: تمثلت في شركات أدوية بشرية الأردنية عددها 5 شركات، وزعت الإستبانة على المديرين، وعلى جميع أفراد عينة، واسترجع 67 استبانة أي معدل 73، ويعتبر هذا المعدل مقبولاً لأغراض إحصائية

- نتائج الدراسة: تتجلى لنا الدراسة في ما يلي:
- يوجد اثر لتبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية، وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 وهي منطقية.
- يوجد اثر ذو دلالة لتبني بحث والتطوير في رسالة الشركات الأدوية البشرية الأردنية، وتحقيق ميزة تنافسية عند مستوى دلالة 0.09، يمكن أن تفسر على منطلقات أن الموارد البشرية رأس مال فكري للمؤسسة.
- يوجد اثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية ميزة تنافسية، في شركات أدوية بشرية أردنية عند مستوى دلالة معنوية معينة 0.05.

الفصل الثاني

إعادة هندسة العمليات الادارية في التنظيم الحديث

1. التطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات الإدارية:
2. المداخل النظرية المفسرة لإعادة هندسة العمليات الإدارية
3. خصائص هندسة العمليات الادارية
4. أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
5. أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية
6. الجوانب التي تركز عليها إعادة هندسة العمليات الادارية
7. المنهج العلمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية
8. معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
9. أهم الشركات التي تحتاج الى إعادة هندسة العمليات الادارية حسب مايكل هامر

1. التطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

لقد أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين علماء الإدارة فبعضهم يرى انه مدخل جديد ومبتكر يجب تطبيقه¹، في حين يرى البعض الآخر انه يعتبر بدعة إدارية انتشرت لفترة في مجال الفكر الإداري ثم ما لبثت أن اختفت، بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر. ويؤكد العديد من الكتاب على أن مدخل إعادة الهندسة، نشأت بداية في حقل التكنولوجيا المعلومات، ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المنظمة.

لقد كان من المتوقع نتيجة الاستثمارات الهائلة في مجال التكنولوجيا المعلومات زيادة الإنتاجية بنسب مرتفعة إلا أن ذلك لم يحدث، فعلى سبيل المثال قدرت الاستثمارات في مجال التكنولوجيا المعلومات في صناعة الخدمات خلال العشر سنوات أخيرة بـ 900 بليون دولار، في حين لم يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية إلا بمقدار 7% فقط، الأمر الذي حدا بهذه المنظمات إلى محاولة رفع هذه النسبة بشكل كبير عن طريق الربط بين الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات. ويرى عبيدات (2008م) أن إعادة الهندسة مدخل مبتكر جديد لإجراء تحسينات فائقة في العمليات الإنتاجية من أجل مواجهة التحديات التي فرضتها الثورة المعلوماتية في عالم صناعة السلع والخدمات، وهي مرحلة في سلسلة مراحل التحسين التي ابتكرت لتطوير العمليات وإدارتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها وإنتاجيتها، وهي كما يلي:

- 1- مرحلة ما قبل تطوير العمليات الإدارية 1776-1900: فترة ظهور اقتصاديات تقسيم العمل، وإدراك المنافع الاقتصادية المصاحبة له، وتخصيص الوظائف على أساس المهارات، والإدارة العلمية (دراسة الوقت والحركة).
- 2 مرحلة بداية تطوير العمليات الإدارية 1900-1940: ويتمثل في مبادئ الإدارة لهنري فايول، ونظرية الانتظار، ومخطط نقطة التعادل، إستخدام خطوط التجميع، تطوير نموذج الحجم الأمثل، وسيكولوجية الإدارة، جدولة العمليات (مخطط جانن وعينات الفحص والضبط الإحصائي)، الرقابة الإحصائية على الجودة، تطوير عينات العمل.
- 3 مرحلة الإدارة الإنسانية: التي ركزت على الإنسان كعنصر إنتاجي أساسي لزيادة الإنتاج وأثره قيمه، وثقافته وسلوكه ومدى تأثره بعناصر بيئة العمل في تحقيق الإنتاج.
- 4 مرحلة بحوث العمليات (1940-1950): وتتمثل في استخدام البرمجة الخطية (استخدام طريقة السمبلكس والبرمجة الخطية ومخططات شبكات الأعمال في حل مشاكل الإنتاج (تطوير نظام الرقابة على الجودة، البرمجة الرياضية والعمليات الغير الخطية والاحتمالية)، تطوير نموذج بيرت لتقييم، ومراجعة المشاريع، تخطيط احتياجات المواد، مدخل نظم الإدارة، تطوير نموذج كريت.
- 5 مرحلة تطبيق المفاهيم الإنتاج على عمليات إنتاج وتقديم الخدمة (1950-1970): وتتمثل في استخدام الحاسوب في الإنتاج ونظريته صفوف الانتظار وأسلوب تقويم وبرمجة المشاريع وتخطيط الاحتياجات.
- 6 مرحلة إدارة بيئة العمل الداخلية والخارجية وأثرهما في انسيابية العمليات الإنتاجية والإنتاج ونوعيته.

¹ - دافنبورت توماس: عملية الابتكار من خلال إعادة تكنولوجيا المعلومات، ط1، كلية هارفارد، بوسطن، 1999، ص6-12.

- 7 مرحلة الهندسة البشرية (الارجونومكس)¹
- 8 مرحلة استخدام البرمجيات الجاهزة في الإنتاج (1970) وظهور مفهوم الجودة الشاملة ونظام الإنتاج الآلي للتصنيع والتصميم المعادن بالحاسوب (cad/ cam) ونظام الإنتاج المرن (fms).
- 9 مرحلة ظهور جائزة الجودة العالمية ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة اعتماد iso9000 كشهادة لجودة عالمية ونظام التصنيع المتكامل، استخدام الحاسوب في التصميم والتصنيع 1980.
- 10 مرحلة الإنتاج المرن والتصنيع السريع والإنتاج بالإيصاء الواسع والاستجابة² السريعة لرغبات العملاء وتخفيض الوقت الكلي لتلبية متطلبات العملاء وإعادة الهندسة وتطبيق الذكاء الصناعي وشبكات الإنترنت (1990-2000).
- 11 مرحلة استخدام تكنولوجيا التصنيع المعتمدة على التكنولوجيا الانترنت وعولمة العمليات وانتشار استخدام سلاسل التجهيز وتطبيق نظرية القيود في حل معضلات الإنتاج والدعوة للتصنيع الأخضر وحماية البيئة والتحول نحو الاقتصاد الرقمي عام (2000-2010).
- 12 مرحلة الاستمرار في التطوير.

¹ - د، نجم عيود نجم: مرجع سابق، ص22-25.

² - د، محسن عبد الكريم النجار، صباح مجيد: إعادة إنتاج والعمليات، ط4، الذاكرة، بغداد -العراق، 2012، ص32-40.

2. المدخل النظرية المفسرة لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

2.1. مدخل النظم المفتوحة:

ظهر هذا المدخل في منتصف ستينات القرن العشرين، وقد اعتمدت بشكل أساسي على نظرية النظام العام، فهي تنظر للمؤسسة كوحدة واحدة بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها، وتفترض هذه النظرية أن المنظمة هي كيان اجتماعي ونظام مفتوح يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض، وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر ولأنشمل، كما لها علاقة تأثير وتأثر بالبيئة الخارجية¹.

وعليه نستطيع القول أن المنظمة وفقا لهذا التوجه تمثل نظاما ديناميكيا مفتوحا وموجها ذاتيا يتميز بـ ما يلي:

- تعتبر المنظمة نظاما ديناميكيا، لأنها النظام النشط والمتغير في أن واحد، وأن طبيعة هذا النشاط وألبته قابلتان للتغيير.
 - كما تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا، حيث تؤثر على البيئة المحيطة من خلال المدخلات المخرجات التي تتعامل معها.
 - وهي نظام موجها ذاتيا من حيث قيام النظام بعملية الرقابة والضبط الذاتي، ومن خلال وضع القواعد والتعليمات لمراقبة مستوى الأداء، والمحافظة على التوازن النظام من خلال المعلومات المرتجعة².
- ووفقا لهذا الطرح نجد أن النظام يتكون من الآتي:

- **المدخلات:** وهي جميع ما يدخل للمنظمة من البيئة من موارد بشرية ومادية ومعنوية.
- **العمليات أو الأنشطة التحويلية:** ويقصد بها مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية لازمة لاستفادة من مدخلات النظام وتحويلها إلى مخرجات (سلع وخدمات)، من اجل تقديمها للمجتمع.
- **المخرجات:** تشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية من إنتاج مادي ممثلا في سلع وخدمات مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي.
- **البيئة:** والمقصود بها البيئة الخارجية التي يتفاعل معها النظام والتي تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي، كما تؤثر هذه البيئة في توفير المدخلات التي تستخدمها المنظمة.
- **التغذية العكسية:** وهي مجموعة المعلومات التي ترد إلى المنظمة حول الآثار السلبية والايجابية للمخرجات³.

لقد وضع كل من (كانزو كاهان) خصائص تميز النظام المفتوح وهي كالاتي:

- **استيراد الطاقة:** يحتاج التنظيم المفتوح إلى التزود بالطاقة، فهو يحتاج إلى يد العاملة وإلى المواد الأولية وإلى المعلومات وغيرها من الواردات.
- **التحويل:** يقوم النسق المفتوح بتحويل الطاقة المستوردة إلى طاقة جديدة تصبح بدورها ضرورية وأساسية لأنساق أخرى.

¹ - صلاح هاشم: الادارة في النظم الخدمية، دار العلم، الكويت، 2011، ص87.

² - فايز جمعة النجار: نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص44.

³ - ياسر أحمد عريبات: المفاهيم الحديثة، دار يافا العلمية، عمان -الأردن، 2008، ص44

- **الدورية:** والمقصود بهذه الخاصية نمط النشاط في تبادل الطاقات مع المحيط، إذ يكون هذا النمط دوري يمكن تمثيله بدائرة حيث يستورد التنظيم طاقة معينة يقوم بتحويلها إلى طاقة جديدة يطرحها في المحيط لتصبح بدورها من مدخلات تنظيم آخر.
- **اللاتلاشي:** يجب على التنظيم أن يتغلب على قانون التلاشي أو الاضمحلال حتى يضمن بقاءه في المحيط ولا يتسنى له ذلك إلا من خلال ضمان دورة الإستيراد والتحويل والتصدير.
- **المعلومات والتغذية العكسية:** لا يكتفي النظام المفتوح باستيراد الطاقة وتحويلها بل يسعى دائما إلى الحصول على القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بمحيطه لمعرفة الطاقات المتوفرة والمطلوبة، ومن هنا يقوم بتقنين هذه المعلومات وتوثيقها ثم تعديل العلاقة بينه وبين المحيط بناء على هذه المعلومات.
- **ثبات الحالة:** يمتاز النظام المفتوح بانسجام رغم التفاعل والتبادل المستمر للطاقات مع المحيط، وهو ما يمكنه من تحقيق الثبات النسبي، فهو كثير الثبات وقليل التغير¹.

2.2. المدخل الأنساق الاجتماعية الحديثة:

يعتبر مدخل أو اتجاه النسق الاجتماعي الحديثة، امتداد لاتجاه البنائي الوظيفي، لأنه يستخدم التنظيم كنسق اجتماعي مع إدخال أبعاد تنظيمية جديدة لم يتطرق إليها أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي، وتمثلت في تأثير العوامل التكنولوجية الحديثة على البناء والعملية التنظيمية وكذا في نظرتهم إلى التنظيم باعتباره نسق تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي علما أن استقرار التنظيم وبقائه يتوقف على نوعية العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة، وعليه يقوم هذا المدخل على عدد من المبادئ أولها أن المنظمات هي نتاج لنسقين أساسيين هما: **نسق اجتماعي:** يتمثل في العمال وتفاعلاتهم ونسق في يتمثل في الأدوات والمعدات التكنولوجية بحيث يهدف هذا المدخل إلى زيادة كفاءة كلا النسقين، أما المبدأ الثاني هو التأكيد على أي منظمة أو وحدة إنتاج تكون دائما في حالة تفاعل مع البيئة المحيطة، فهي تأخذ من تلك البيئة مدخلات معينة (الطاقة المعلومات الأدوات... الخ) وتقدمها بمخرجات هي منتجات تلك المنظمة أو خدماتها.

ويكون التحدي الذي تواجهه أي منظمة هو أن تعمل وتنتج في ظل أكبر قدر ممكن من الحرية وقل قدر ممكن من الضغوطات البيئية الناتجة عن تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، وفي وقت نفسه تتفاعل بكفاءة مع تلك البيئة².

وعليه هذا مدخل ركز على قضية الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته باحتياجات التكنولوجيا والبيئة وأعضاء التنظيم، ويتكون البعد التكنولوجي في دراسة التنظيمات من القضايا التالية:

- تظهر التنظيمات كأنساق تعمل على تحقيق أهدافها من خلال العلاقات الإنسانية وغير الإنسانية.
- توجد هناك علاقات هامة يمكن فهمها في دراسة التنظيمات مثل العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والحجم التنظيمي، والإشباع المهني وتحقيق الأهداف والعلاقات الاجتماعية وانساق الضبط والمكانة³.

¹ - عبد الكريم بوحفص: التطور التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 147-148.

² - معتز السيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، ط1، مكتبة لأجلجو - مصرية، القاهرة - مصر، 2014، ص 94.

³ - عبد الله، عبد الرحمان: علم الاجتماع، ط2، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية- مصر، 2003، ص 323.

ويهدف هذا المدخل إلى إجراء تطوير تنظيمي الذي يعتبر مجموعة من الأساليب والإجراءات السلوكية التي تستخدم لتغيير بيئة العمل أو الوضع الحالي الذي يمارسه فيه العمل، والذي سيؤدي بدوره إلى تغيير أفكار وسلوك الأفراد، الأمر الذي يخلق وضعاً جديداً أحسن وأكثراً بين الإمكانيات المنظمة ككل من جهة واحتياجات ومتطلبات البيئة التي تعمل فيها من جهة أخرى، وأحسن وأشهر ترجمة فعلية تنفيذية لمنحى الأنساق "الاجتماعية - التقنية" وهو أسلوب ونظام فرق العمل وهو أسلوب الذي تعتمد عليه عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، فهذه الفرق تدار ذاتياً وتقوم بنفسها بنفسها متوافقة مع الإطار البيئي التي تعمل فيه، على أن يراعى في اختيار أفرادها عدداً من الشروط أهمها الكفاءة لأنها تترك لهؤلاء الأفراد الفرصة ليصمموا بأنفسهم خطة ونظام عملهم وعملياتهم الإدارية، باعتبار أن الأفراد هم الأكثر دراية بالمرحلة التي تمر بها العمليات، وذلك لتلبية طلبات زبائن، وبالاعتماد على هذا الأسلوب تكون الرقابة المباشرة من القيادات العليا أقل ما يكون¹.

2.3. المدخل الهيكلي:

هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يعتبر الإطار المؤسس والواضح لمكونات المنظمة وما تضمنه من أقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها².

كما يتكون الهيكل التنظيمي من تصميم العمل والتخصص، التفويض، نطاق الإدارة والتكوين التنظيمي، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي ككل، ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً إعادة التنظيم³، وهو المقوم الأساسي لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تعني إعادة تصميم نظم العمل (العمليات) بشكل جذري (شمال)، والهدف من إعادة التنظيم هو الكشف عن أوجه الخلل الموجودة في البناء، وإعادة تكوينه على أساس أن يكون أكثر ملائمة للأهداف والتطوير ومواكبا للبيئة المحيطة بالمنظمة المتسمة بالتغيير للتطوير التكنولوجي والعولمة.

وهناك من يرى عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع اختصاصات وتجميع الوظائف التي تعتبر من أهم مميزات منهج الهندرة، لأنه يقوم بتجميع خصائص المتشابهة منها في وظيفة واحدة، كما أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي تتم من خلال إعادة تصميم طرق اتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بما يكفل تحقيق اللامركزية، بالإضافة إلى ذلك استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى وما يترتب عن ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات ونظم إجراءات⁴ باعتبارها جملة من الإجراءات بحيث تكون خاضعة لجملة من المعايير (معياري الخلل، معيار الأهمية)، والتي تساهم في إبقاء بعض العمليات وإخضاعها لعملية الهندرة والبعض الآخر يتم استبعاده نهائياً بما يكفل سهولة تدفق العمل ومرونته.

¹ - معتز السيد عبد الله: مرجع سابق، ص 94.

² - عبد كريم بوحفص: مرجع سابق، ص 154-155.

³ - جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز، عمان -الأردن، 2014، ص 71.

⁴ - علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2000، ص 329.

ويرى الكثير من الباحثين أن الهيكل التنظيمية في ظل التطور التكنولوجي وسرعة التغيير التي تفرض على المنظمات، ضرورة التأقلم الاستمرارية، وأنها تتميز بالوقتية والديناميكية وكثرة اللجان أو مجموعة العمل (فرق العمل)، أحد متطلبات الهندرة باعتبار أن فريق العمل "هو مجموعة من الأفراد العاملين مع بعضهم البعض بغية الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومشتركة فيما بينهم"¹، ومن هذه الفرق التي تحتاج إلى تعاون فيما بينها فهي تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير.

وعليه يمكن إيجاز ما قد يشمله التغيير الهيكلي خاصة فيما يتعلق بطبيعة الوظيفة كالتالي:

- زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة، وهي التقليل من درجة التعقيد والتخصص الدقيق في الوظيفة، بمعنى انه سيتم تغيير ملامح الوظيفة.
- زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة، والهدف منها جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث على التحدي.
- التغييرات في العلاقة بين الإداريين والفنيين والإستشاريين من خلال خلق مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين على أساس مؤقت أو دائم².

2.4. المدخل التكنولوجي:

لقد أصبحت التكنولوجيا اليوم مصدرا ذات تأثير قوي وواضح على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات، وقوة هذه الأخيرة المؤسسة تتوقف على امتلاكها لأكثر قدر من المعلومات، ومعرفة كيفية التحكم فيها وتصنيفها وتنظيمها، من اجل ذلك تم استخدام التكنولوجيا لقدرتها الهائلة وسرعتها الفائقة سواء في التخزين أو الاسترجاع للمعلومات، وبذلك فقد دخلت التكنولوجيا كمبتكر جديد ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات، وكمدخل مهم من مدخلات المؤسسات المفتوحة، والتي تريد أن تواكب التطورات الجديدة.

لذلك فهذا المدخل يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل، وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدلات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدلات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة، وبالتالي لاشك في أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة³، وعليه نجد أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا، وحسب باركر نجد أن الهندرة تعني "استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التقنيات الحديثة

¹ - دبون عبد القادر : دور المدخل التكنولوجي في إدارة التغيير، مجلة باحث، عدد6، 2006، ص162.

² - إسماعيل عبد الله، محمد قاسم: تحسين إدارة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة العمليات الإدارية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2003، ص33

³ - جمال عبد الله محمد: مرجع سابق ص72.

لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغيير في جميع أجزاء المؤسسة لأجل تلبية احتياجات الزبون¹، يوجد اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

- **الاتجاه الاول:** وهو الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين والذي يعرف بالاتجاه "التكنولوجي - الاجتماعي" ويعتمد هذا الاتجاه على نواحي تكنولوجيا والسلوك معا لتحقيق فاعلية أداء أنظمة تكنولوجيا المعلومات، أي تحقيق موائمة بين التكنولوجيا المستخدمة مع احتياجات المنظمة والأفراد في النظم عن طريق التدريب والتعليم والتخطيط والتطوير والتنظيم لكي يسمح بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتاحة ولضمان سرعة التطوير وبهدف الأداء الفاعل والكفاء².

- **الاتجاه الثاني:** هذا الاتجاه يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة اثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي³.

كما يتضمن المدخل التكنولوجي استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات كالأنترنز والمعلومات ومتاجر ومستودعات البيانات وأدوات دعم القرارات وبرمجيات المحاميع لتحسين جودة وسرعة توليد البيانات والمعلومات وتوزيعها في المنظمة⁴، **إعادة هندسة العمليات الإدارية** ومن خلال تكنولوجيا التي تركز عليها تعمل على جعل المعلومات تظهر في كافة مستويات المنظمة ولكامل العمال الحق في الاطلاع عليها.

كما يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام التقنية الحديثة بغرض زيادة الإنتاجية، وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال المعاملات الورقية والآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية⁵، وينقسم مدخل المنظمات إلى نمطين هما:

- **النمط أو النموذج الميكانيكي:** الذي يتسم باستقرار والثبات النسبي والرقمية في الهيكل التنظيمي والمركزية في اتخاذ القرار، ويتم استخدام هذا النمط في حالة الإنتاج النمطي الثابت الذي يتم على وتيرة واحدة، وبالتالي التكنولوجيا المستخدمة ثابتة والهيكل التنظيمي بعناصره المختلفة ثابت وغير متغير.

- **النمط أو النموذج العضوي:** الذي يتميز بالتغيير وعدم الرسمية في الهيكل التنظيمي واللامركزية في اتخاذ القرار، ويتم استخدام هذا النمط في حالة المنظمات التي تعمل في ظروف متغيرة وغير مستقرة وغير ثابتة في ظل المنافسة، وبالتالي يكون كل من الهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال تتسم بالمرونة والغير الرسمية وتكون هناك درجة أكبر من اللامركزية⁶.

هذا النموذج العضوي يتوافق مع مبادئ **إعادة هندسة العمليات الإدارية** التي تسعى من خلال الاعتماد على التكنولوجيا إلى تحقيق المرنة في الهياكل التنظيمية وفي العمليات الإدارية، نجد دراسات تهتم بالتكنولوجيا السائدة في المنظمات، وتعتبر **جوان وادوارد** من أبرز الباحثين، وحسب هذه الباحثة فإنه لا يوجد هيكل تنظيمي أحسن من الآخر والعامل المحدد له هو التكنولوجيا المستخدمة،

¹ - بلال خلف الله سكارنة: التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص153.

² - حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعه: تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مطبعة ابن العربي، بغداد- العراق 2013، ص10.

³ - جمال عبد الله محمد: مرجع سابق ص73

⁴ - عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء وأعمال، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2015، ص36.

⁵ - علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية- مصر، 2000، ص329.

⁶ - عادل رزق: إدارة الأزمات المالية العالمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر 2010، ص36.

حيث أجرت الباحثة دراسات على مئة مؤسسة بريطانية متوسطة وكبيرة الحجم لفهم تنظيم هذه الأخيرة، وقد بينت نتائج الدراسات غياب ارتباطات تؤكد مبدأ أحسن طريقة كما تبين وجود علاقة بين تكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسات وهيكلها التنظيمي المناسب لكل موقف تكنولوجي¹.

3. خصائص هندسة العمليات الإدارية:

أهم خصائص التي تتميز بها الهندرة والتي تتوفرها أو توفر بعضها يمكننا القول انه قدمت الهندرة².

3.1 تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: و الذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين.

3.2 تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن: و يعتبر ذلك الطريق الأخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

3.3 تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية: يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.

3.4 العمليات ذات أوجه متعددة: مع التنوع وفقا لمتطلبات المواطن.

3.5 يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع أكثر حساسية وأهمية: حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادرا على تحقيق عائدا سريع.

3.6 تخفيض أعمال الاختبار والرقابة: بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فاعليتها وجدواها الاقتصادية فقط³.

3.7 الموظفون يتخذون القرارات: يعني دمج العمليات راسيا انه بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه⁴.

3.8 تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال: ذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة⁵.

¹ - عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص 161.

² - رفاعي ممدوح: إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط1، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر، 2006، ص 13.

³ - الحمادي علي: الطريق إلى التميز -15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، 2006، مصر، ص 136-137.

⁴ - د، نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 34.

⁵ - حمادي علي: مرجع سابق، ص 140-140.

- الهندرة هي نقطة البداية من الصفر ولا تسبقها أية جهود مسبقة.
 - التركيز على العملاء وعلى العمليات الإدارية لا على الإدارات أو الوحدات والأقسام الإدارية¹.
 - تتميز الهندرة بخاصية الطموح فهي تطمح إلى إحداث تغيرات جذرية وطفرة كبيرة في الأداء وامتلاك قدرة وميزة تنافسية والتفوق على الآخرين.
 - التخلي عن القواعد القديمة، وذلك عن طريق التخلص من الافتراضات السابقة مثل التخصص، تقسيم العمل، العمليات المتتالية والتوقيت²، فالمشكلات المعاصرة التي تواجهها المنظمات هي نتيجة لأساليب تجزئة وتقسيم العمل والذي يؤدي إلى حالة مستمرة من الجمود فتلك الأساليب تعمل على كبح الابتكار والتجديد، فمثلا إذا كانت لدى احد الموظفين فكرة جديدة حول أسلوب مبتكر للعمل، فان عليه أولا عرضها على رئيسه المباشر والذي يقوم بدوره بعرضها على رئيسه الأعلى، وهكذا حتى قمة الهرم الإداري حيث يتم تكريسها ويمكن قتلها في مهدها لذا لم يرحب بها الرئيس المباشر³.
 - تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، بمعنى لا توجد حدود مصطنعة التي تؤدي إلى تأخير إنجاز العمل، وتعمل الهندرة على التخلي عن أسلوب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية المصطنعة⁴.
 - دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة
 - التقليل من عمليات الضبط، و غيرها من الأعمال التي لا تقدم قيمة مضافة وذلك إلى حد الأدنى، كالتفتيش والسيطرة والرقابة اللصيقة⁵.
 - الاعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات والاستخدام الإبتكاري لها، فهذا لا يعني استبدال تقنية قديمة بأخرى حديثة، فهذا لا يضيف شيئا جديدا لأنها تؤدي نفس الأعمال القديمة وإنما يتم العمل على تطويرها وكيفية الاستفادة منها⁶.
 - الموظفين العاديين يتخذون القرارات، فبدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤساء القرار إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن عملية اتخاذ القرارات جزءا من العمل الذي يقوم به الموظف بعد أن حكرا على المدراء فقط
 - الهندرة تجمع بين الإدارة المركزية واللامركزية، فالتعامل مع الإدارات يزيد من التكاليف ويزيد من وقت تنفيذ العمل، فقد أتاحت شبكة الاتصالات الحديثة الربط بين الإدارة العاملة والوحدات اللامركزية وأتاحت لهم الاطلاع على المعلومات والمشاركة فيها في وقت واحد ومكنت المنظمات من الاستفادة من أساليب المركزية واللامركزية وفقا لما يتناسب مع أسواقها واحتياجاتها التشغيلية، كشركة
-
- ¹ - د، حسين بن سعيد زهراني: دور الهندرة في تبسيط إجراءات المؤسسة العامة للصناعات بالخرج، مذكرة ماجستير علوم إدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض - السعودية، 2013، ص12.
- ² - سمية برنو: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك وطني جزائري، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، ورقلة - الجزائر، 2009، ص5-6.
- ³ - مايكل هامر، جيمس شامبي: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ط2، شركة العربية لإعلام (الشعاع)، القاهرة- مصر، 2011، ص21.
- ⁴ - مايكل هامر، شامبي: مرجع سابق، ص36-37.
- ⁵ - المرجع نفسه، ص40.
- ⁶ - المرجع نفسه، ص33.

- هوليت باكارد بكاليفورنيا المتخصصة في تصميم وتصنيع نظم الحاسب الآلي من تغيير فكرتها الراسخة حول استحالة لجمع بين المركزية واللامركزية، والمنظمة سعت لايجاد نظام مشتريات موحد حيث تقوم النظم الفرعية اللامركزية بتزويد المعلومات المتعلقة بمشترياتها التي تشرف عليها، فقد أدى هذا النظام الموحد الى الاستغناء عن وحدات عمل ميدانية منفصلة لتكليفها وأنشطتها الفردية¹.
- الموظف في ظل الهندرة يؤدي عمل الخبير والفضل في ذلك يعود لنظم الخبرة²، من خلال تمكين الموظفين ذوي مهارات بسيطة للعمل و مثال عن ذلك ما قامت به إحدى الشركات صناعية (الكمويات) بالولايات المتحدة الأمريكية، وعليه فإن الموظفين المتلقين للنظم الخبرة يصبح بإمكانهم القيام بمهام الأخصائيين وذلك يؤدي إلى تغيير أساليب و إجراءات العمل³.
 - التخلص من التطبيق الحرفي للقوانين والجديية في الروتين الإداري، ويتم ذلك عن طريق الابتعاد عن معيار تقييم حول مدى تطبيقهم للقوانين واللوائح كالالتزام بأوقات العمل وذلك يؤدي إلى تغيير أساليب و إجراءات العمل.
 - تعمل الهندرة على تعزيز سلطة الموظفين.

4. أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

بصورة عامة يمكن تحديد أهداف الهندرة بما يلي:

- 1- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
 - 2- تخفيض تكلفة الأداء.
 - 3- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
 - 4- الجودة العالية في الأداء.
 - 5- الخدمة السريعة والتميزة.
 - 6- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة⁴.
- ويضيف الباحث أهدافا أخرى تحققها عملية الهندرة أهمها:
 - 1- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداء نوعي وتميزا في الخدمة المقدمة.
 - 2- توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقا لمنظومة محددة واضحة.

¹ - أ حمد عبد المجيد محمد أبو عمشة: أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة: دراسة حالة مذكرة ماجستير إدارة أعمال كلية التجارة، غزة - فلسطين، 2011، ص48.

² - زاهر عبد الرحيم عاطف: هندرة المنظمات هيكل تنظيمي للمنظمة، دار رواية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2009، ص29.

³ - مرام إسماعيل الأغا: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في مصارف قطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية تجارة، غزة - فلسطين، 2006، ص54.

⁴ - عقيلي عمر وصفي: مدخل إلى منهجية متكاملة لإدارة جودة الشاملة، ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2001، ص 95.

3- التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام، حيث تعمل الهندرة على دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة.

بالإضافة إلى مسابق يمكن أن تركز مجهودات إعادة الهندسة على هدفين أساسيين هما:

➤ زيادة طاقة العملية عن طريق خلق أكبر تأييد لهيكل التكاليف والتزود بأفضل موقع تنافسي.

➤ زيادة الطلب على المبيعات عن طريق خلق الطلب على المنتجات الحالية أو الجديدة.

كما أن أهداف مشروع إعادة هندسة تتمثل في تخفيض كل من المواد المستخدمة وكذلك تكاليف العمليات.

وخلاصة على ما قيل أن أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية في معظم الأحوال تتمثل في:

➤ تخفيض الوقت

➤ تخفيض التكلفة.

➤ جودة المخرجات

➤ جودة العمل /التعلم.

ويمكننا أن نضع أهداف شمولية لإعادة هندسة المنظمات وهي كما يلي:

1- تحقيق تغيير جذري في الأداء: إحداث تغيير في أسلوب وأدوات العمل ونتائجه من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل

والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

2- التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم

إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

3-السرعة:تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول

عليها.

4 الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

5تخفيض التكلفة: تخفيض تكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

4- التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على منظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب

التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تحتفي الدافعية للتغيير لذلك كان من المهم تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة

قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

- نجد الأهداف الكلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية حسب ميل ارمسترونج، تتمثل في انسياب وربط العمليات معا وبالتالي

تحسين الأداء، بشكل محدد، وبدلك نجد ان إعادة هندسة تهدف إلى ضمان:

-تركيز على نتائج، وليس المهام.

- التركيز على نقاط أكثر منطقية.

- يتم تأدية العملية بشكل مرتب وهي متسلسلة على أساس ماذا يجب أن يتبع ماذا، والأنشطة المتوازية المتصلة.

- يتم إلغاء الأنشطة والمهام غير ضرورية أو جمعها في عملية واحدة.

- يتم إزالة العوائق بين الفرق العاملة وأنشطتهم.

- تعتبر الوظائف من المهام البسيطة إلى المتعددة الأبعاد، وبالتالي عمل متعدد المهارات.

5. أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تتبع أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية من أن معظم منظمات الأعمال في العصر الحديث تفتقد للكفاءة التنظيمية من منظور ومقاييس الأسواق العالمية مما يتطلب لجؤها إلى أساليب تطوير وتحسين تمكنها من التكيف مع تغيرات الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية والمعرفية لتكون كفئة وفعالة، فكانت إعادة الهندسة ثورة حقيقة في عالم الأعمال لما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة لإعادة التفكير والنظر بشكل جذري في كافة الأنشطة واستراتيجيات العمل التي أسست عليها كثير من المنظمات¹. إن رغبة المنظمات في زيادة إنتاجيتها وقدراتها للاستجابة لمتطلبات السوق دفعها إلى محاولات لإجراء التحسين وإعادة التنظيم تحت مسميات إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم وضغط النفقات واستخدام نظم المعلومات، ومكننة العمليات القديمة وتسريعها إلا أن هذه الأساليب لم تحقق النتائج المطلوبة لان تسريع العمليات لم يخلصها من نقاط ضعفها، وان معظم تصاميم الوظائف جاءت من عصر تختلف فيه المنافسة ولم يكن يعرف الكمبيوتر لذلك فهي تتوجه نحو تحقيق الكفاءة وضبط العمل، والكفاءة و الضبط ليست من المفاهيم العصرية كما يتصور، بل الابتكار والسرعة والخدمة والجودة المطلقة هي مفاهيم العصرية، وقد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد من التنفيذيين في الشركات العالمية أنجز خلال التسعينات أن إعادة هندسة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمنظمات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تحتاج السوق العالمية، ويكفي أن نعرف أن مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية فقط لمشاريع إعادة هندسة خلال هذا العقد تجاوز الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به الشركات لقناعتها بأن العائد على هذا الاستثمار سيكون أكبر بكثير وهو ما تحقق فعلا لكثير من الشركات.

1.5 مزايا تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد عديدة تعود على مؤسسة يمكن أن نستخلص هذه الفوائد والعوائد الايجابية والتي من بينها:
- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد، بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
- تتحول المهام من أعمال بسيطة الى أعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- تزيد من استقلالية الأفراد في الأداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
- التشجيع على تدريب، وذلك لتنمية المهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.

¹ - د.مفلح راتب الحميدي د مصطفى الكافي : إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016، ص32.

- تغيير ثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين¹.
- للمساعدة في إنجاز الأعمال بأقل وقت وكلفة ممكنة.
- زيادة الربحية نتيجة انخفاض التكاليف.
- تقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية.
- تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم تطبيقها بشكل كفاء.
- تمكن المؤسسة من اعتماد تكنولوجيا متطورة².

2.5 فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب مايكل هامر:

يمكن استخلاص العديد من الفوائد والعوائد الايجابية لإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال ما سجله مايكل هامر وجيمس شامبي عن أنواع التغيرات التي تحدث عندما تقوم شركات بإعادة هندسة عملياتها الإدارية³. وهي كما يلي:

أ - تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات:

يتم تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير التكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، وتتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة إلى وظيفية إلى فرق عمليات، ورغم أنواع عديدة من فرق العمليات فإن نوع فريق العمل المناسب يعتمد على طبيعة العمل المطلوب.

ب- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:

بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، ويتم ملاحظة أن هناك اختلافات كبيرة بين ما كانت عليه عمليات الأعمال وما تم القيام به الآن، تقويم العمل لهذا المفهوم يكون جماعياً، ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي أيضاً، وهذا المفهوم يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة وترابطها وتعاونها نظراً لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق.

ت- يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل:

تساعد إعادة هندسة العمليات على إعطاء العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لإعمالهم بدلا من الرقابة المستمرة حيث تساعد المنظمات الإدارية على استقطاب العميلين القديرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وأخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع والابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط

¹ - د، الأغا مرام إسماعيل: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مصارف قطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال غير منشورة، كلية تجارة، غزة - فلسطين، 2006، ص 47.

² - اللامي غسان، قاسم داود: إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في إنجاح مشاريع صغيرة، مجلة كلية المأمون الجامعية، عدد 19، ص 45-67.

³ - أ، حسن بشير، حسن محمد، أحمد عثمان محمد: فوائد تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مصارف السودانية من وجهة نظر العاملين في مصارف: دراسة حالة للمصارف العمالة منطقة الشرق الجزيرة، مجلة بحوث متقدمة في اقتصاد واستراتيجيات الأعمال، مجلد 2، عدد 2، البطانة التكنولوجية، الخرطوم - السودان، 2021، ص 88-106.

ث- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم:

تساعد إعادة هندسة العمليات على اعتماد التعليم لزيادة المهارة أكثر من الاعتماد على التدريب، كما هو متبع في التنظيمات التقليدية، ولكن أن التنظيمات التي طبقت واستخدمت إعادة هندسة العمليات الإدارية في أساليبها الإدارية تلجأ إلى الاعتماد على التعليم والتعلم بالإضافة إلى تدريب مهارات الأفراد .

ج- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى نتائج:

فتعويض الموظفين في المنظمات التقليدية يتم على أساس الوقت الذي يقتضيه الموظف في العمل، فتعويض الموظفين في المنظمات التي تستخدم مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يدعو إلى ضرورة إعادة النظر في أنظمة الحوافز والمكافآت أي ضرورة وجود راتب أساسي ثابت نسبياً في كل السنوات ويرتبط ارتفاعه بزيادة الأداء الوظيفي لفريق العمل .

ح- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة:

أي العمل على مكافأة العاملين على أدائهم ومكافأتهم على قدرتهم الوظيفية بالترقيات فحتى يلتحق الأفراد بفرق العمل، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء وبناء على هذا المعيار تم مكافأة الأفراد مادياً أما الأفراد ذو القدرات العالية، فتتم ترقيتهم إلى وظائف أفضل كمكافأة على هذه القدرات التي يتمتعون بها .

د- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي:

عندما يتم تكوين فريق العمل أو فرق العمل للقيام بالمهام والواجبات، فإن عملية اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلا من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات، هو ما يعني إعطاء الصلاحيات، لان فرق العمل تمارس اعمالها بحرية وباستقلالية كاملة.

ذ - المسئولون يتحولون من مراقبين إلى قياديين:

يركز مفهوم إعادة هندسة العمليات على ضرورة قيام الأفراد التنفيذيين بالعمل كقياديين هدفهم الأول التركيز على أساليب القيادة التقليدية وعلى الأفراد العاملين في التنظيم.

6. الجوانب التي تركز عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تمثل جوانب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأمور الآتية:

1.6 العمليات الإدارية: تشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، والمتابعة، وتقويم الأداء إذا تساعد إعادة هندسة الإدارية في إعادة تصميمها، بغية تحسين الأداء داخل المدرسة.

2.6 العمليات الإستراتيجية: وتتمثل هذه في العمليات في الأمور الاستراتيجية التي تقع في جميع عمل المدرسة، باعتبارها جوهرية من اجل تحقيق أهداف المدرسة، وأخذ موقعها في السوق والمجتمع، وتختلف العمليات الإستراتيجية حسب طبيعة عمل كل تنظيم، فما هو استراتيجي في تنظيم ما قد يكون عملاً ثانوياً في منطقة أخرى.

3.6. التركيز على العمل الجماعي: ويتمثل ذلك في بناء فرق العمل داخل المدرسة والفرق المتعددة المهام، والتي تساعد في تنفيذ برامج إعادة هندسة العمليات¹.

وقد وضع **iraking** معايير رئيسية لاختيار العمليات التي تخضع لإعادة الهندسة ومنها:

- الاختلال الوظيفي (Dysfunction) إن العمليات التي تعاني من خلل وظيفي تكون مرشحة لإعادة الهندسة بصفة رئيسية.
 - الأهمية أي أهمية العملية بالنسبة للعميل وكونها ذات قيمة مضافة.
 - الملائمة إذ يتم التركيز على العمليات القابلة لإعادة التصميم والهندسة.
 - عندما تتم إعادة هندسة عملية ما، فإن الوظائف تنمو وتتطور من كونها متمركزة حول المهمة إلى كونها عملاً متعدد الأبعاد².
- إن إعادة هندسة الإدارية تساعد على تفعيل الأداء الإداري داخل المدرسة من خلال تفعيل الفهم المتبادل بين المديرين والأفراد العاملين بالمدرسة، ومشاركة الأفراد العاملين في صنع القرار، وتحسين المعرفة واستخدام المهارات لدى الأفراد العاملين، وإيجاد مناخ جيد يسود العلاقات الإنسانية ومشاركة الأفراد العاملين في عمليات التغيير التنظيمي والاستغلال الأمثل للموارد من خلال التخطيط للأنشطة المدرسية وكيفية إدارتها، وحيث يتوقف معيار نجاح التنظيم المدرسي على تحديد أهدافه تحديداً واضحاً، بحيث يدركه الأفراد داخل منظومة المدرسة، ويمثل ذلك أولى خطوات إعادة هندسية.
- ومن الجوانب التي تركز عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية أيضاً نجد:

4.6. التخطيط: لقد وردت في تعريف التخطيط آراء كثيرة جميعها تتفق على أنه "المسار الذي يحدد مسبقاً من أجل تحقيق أهداف معينة تلزم الإدارة به وتعمل بموجبه".

- وإذا أردنا التوسع في التعريف السابق يمكن أن نقول:

هو "عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج".

ومن هذا التعريف يمكن القول أن التخطيط يجب على الأسئلة الآتية:

- 1- ماذا نريد أن نفعل ! أي ما هو هدفنا ؟
- 2- أين نقف الآن من ذلك الهدف وما هو وضعنا الحالي؟
- 3- وما هي العوامل التي تساعد على تحقيق الهدف وتلك التي تقف عائقاً أمامنا؟
- 4- ما هي البدائل المتاحة التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الهدف ؟
- 5- ما هو البديل الأفضل من بين تلك البدائل؟³

¹ - الغريب شبل، بدران حسين وآخرون: الثقافة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص 83-90.

² - د، مفلح راتب الحميدي: مرجع سابق، ص 32.

³ - د، مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي المبني على نتائج، الريان - قطر، 2014، ص 17.

5.6. الاستراتيجية: لقد اتفق كبار المهتمين بموضوع الإدارة الإستراتيجية على أنها "عملية التي تتضمن وضع وتصميم، ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية، كما أن من أبسط تعارفها أنها "مجموعة القرارات التي تنشأ عنها صياغة و تنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب"¹.

6.6. الأداء: يعتبر "الأداء احد المصطلحات التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلى أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح فالأداء، في لغة اللاتينية يعني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والمشتقة من اللفظة الإنجليزية Performace التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه²، ويعرف أيضا انه "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة"³.

7.6. تغيير سلوكات العاملين:

هنالك عدة تعاريف مما أدى إلى جدل ليس على الصعيد النظري فحسب إنما على صعيد التطبيقي أيضا. فهناك من يعرف تعديل سلوكات العاملين على نحو محدد يعرفه البعض بمرونة وبشكل عام فهناك من يستخدم هذا المصطلح الإشارة إلى تطبيق قوانين الاشتراط الإجرائي أو الاشتراط الكلاسيكي، وهناك من يستخدمه للإشارة إلى القوانين التعلم بعامة فتعديل السلوك كما يعرفه (كازدن) هو مصطلح ذو مدلول واسع يشير إلى ذلك الميدان الذي يستمد أساليبه من البحوث المتصلة ببيكولوجية التعلم بخاصة، وكما يرى كازدن فتعديل السلوك يشتمل على تعديل الظروف البيئية والاجتماعية أو إعادة تنظيمها بهدف تغيير السلوك الظاهر وليس تغيير العمليات النفسية الداخلية، يعتقد أنها تعمل بمثابة محرك لهذا السلوك.

8.6. التكنولوجيا: تعددت التعاريف لمفهوم التكنولوجيا ونذكر منها:

حلبيريث: بأنها التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو أية معرفة منظمة من أجل أغراض علمية⁴.
وتعرف أيضا على أنها عبارة عن "جميع الاختراعات و الإبداعات اللازمة لعملية التطور الاقتصادي والاجتماعي"⁵.

9.6. التطوير التنظيمي للهيكل: ويعرف على انه "التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والهيكل التنظيمي يتم باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق هدف التنظيم والمؤسسة ككل"⁶.

¹ - د. مجيد الكرخي: مرجع سابق، ص 71.

² - عبد المليك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، 2001، ص 86.

³ - حاتم عثمان، محمد خيضر: نحو أداء متميز للحكومات تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة - الجزائر، 8-9-2005، ص 1.

⁴ - محمد ذيبان عزوي: مرجع سابق، ص 35.

⁵ - عدى قصور، ص 35.

⁶ - د، بوسني مختار: مرجع سبق ذكره، ص 76.

7. المنهج العلمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية:

هناك ست خطوات لإعادة الهندسة (التشخيص، التخطيط، التنفيذ، المتابعة) وهذه الخطوات هي:

1.7. التشخيص وتحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة العملاء): يتم في هذه الخطوة دراسة الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على درجة رضى العملاء عن السلعة وهل يجدون فيها ما يشبع حاجتهم أي هل تفي العمليات الحالية بمتطلبات العملاء وتوقعاتهم؟ وإذا كانت هناك علامة لعدم رضى فمأهي أسبابه؟

وما هو التحول الذي حدث في توقعات المستهلكين؟ وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؟ وما هي مجالات التغيير وتحسين وتطوير الممكنة حتى تفي السلعة أو الخدمة باحتياجات العملاء؟ ويجب التأكيد بان إعادة الهندسة تعنى بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها، إن نتيجة هذه المرحلة تعني تحديد مجالات التغيير وتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي ينبغي على المنظمة تحقيقها من إعادة هندسة الأعمال وذلك لتحقيق الهدف الكبير، وهو تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها¹.

2.7. مرحلة التخطيط (إعادة خريطة العمليات الحالية): تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات (الشراء، التخزين، التصنيع، البيع) ووضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية، ويقوم بها فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حدى حتى يتم اختيار العمليات المعيبة والمتقدمة، وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف، وهنا يجب فهم العمليات الحالية فهما عميقا متكاملتا حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات.

3.7. تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي): هذه هي أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة الأعمال كما أنها أكثر صعوبة وقد تستغرق وقتا وجهدا كبيرا فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب إجرائه في العمليات المدروسة، وهذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة، واستبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية، وإلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف، ورفع مستوى الجودة العملية، ضغط العادم والفاقد والضياع، وتحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

4.7. الاقتداء بالنماذج الناجحة: يهدف الاقتداء بنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات مشابهة داخل نفس المجال الأعمال أو في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال أو في منظمات عالمية، وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية.

5.7. إعادة تصميم العمليات: عند القيام بوضع تصميم العملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل لتحقيق رؤية مستقبلية للمشروع، وأن يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المنظمة، أن تؤدي التغيير هائل وأن تكون اقل تكلفة عند تطبيقها، وبعد ذلك تتم

¹ - د، عبد الرزاق، سالم رحاحلة: إعادة هندسة عمليات الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز المؤسسي في شركات خدمية أردنية، مجلة علوم إنسانية واجتماعية، جامعة شمالية، الرياض -السعودية، ص41-43.

المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها ولا بد حتى يتم الوصول إلى التصميم أفضل للعملية، من أن تحرص الإدارة على استخدام تكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي.

6.7. **التطبيق والمتابعة:** أي وضع خطة جديدة موضع التنفيذ ولا بد هنا من تدريب العاملين على عملية جديدة ليتم تنفيذها بلحد الأدنى من الأخطاء والصعوبات، كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد فاعليتها لتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي العادة فإن أسلوب الهندرة يشتمل على تحليل أساسي جوهري لكامل مكونات المنظمة، وإعادة صياغة كل من هيكلها تنظيمي، ومهام الوظائف ونظم المكافأة والحوافز، ونظام الجدولة، وحركة العمال، وعمليات الضبط والرقابة والتحكم، وإعادة تقييم فلسفة وثقافة المنظمة.

8. تقنيات إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- قواعد البيانات المشتركة والتي تعتمد لتوفير المعلومات إلى جميع الأطراف المساهمة بتنفيذ العمل.
- أنظمة دعم القرارات وتعتمد هذه الأنظمة، بهدف توسيع المجالات في عملية اتخاذ القرار.
- شبكات الاتصال وتعمل على نقل معلومات بين جميع الأطراف العمل.
- النظم الخبيرة وهذه النظم تساعد الأفراد في أداء أعمالهم بشكل تخصصي.
- نظم الاتصالات اللاسلكية وانتزعت لدعم تواصل بين العاملين أينما كانوا¹.

9. الأدوات المستخدمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

وتتمثل الأدوات التي تستخدم في عملية إعادة الهندسة الإدارية إلى أدوات ضبط فهم العملية مثل: نماذج العمل ومخططات التدفق، وأدوات تحليل العملية مثل: التحليلات الإحصائية، وتحليل المقارن ومُدجة الدينامية، وأدوات إعادة تصميم العملية مثل: القياسات المختلفة لتدفق العمل، وتمثل أهم ثلاث أدوات المستخدمة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في²:

التفكير الاستقرائي: الذي يبدأ أولاً بتفكير في الحلول المحتملة وتنظيمها.

خرائط التدفق: والتي تعتبر أداة أساسية عند تنفيذ برامج إعادة الهندسة حيث توضح سير العمليات وتعطي صورة واضحة عن العملية من حيث نقاط البدء وتخزين وانتهاء.

المحاكاة: وتستخدم في حل المشاكل المعقدة والتي يصعب إيجاد الحل الوحيد لها، وعادة يكون عدد المتغيرات الواجب أخذها في حل المشكلة كبيرة، وعلاقة بين هذه المتغيرات المتشابكة، ويصبح من صعب حل هذه المشكلات بواسطة طرق الرياضية المعروفة، كما تختلف إعادة هندسة العمليات عن غيرها من المداخل الأخرى، لإدارة التغيير، في أنها لا تركز على خفض العملية أو تحسين جودة العمليات فقط، كما أنها لا تستهدف مجرد إعادة تنظيم، بل قد يمثل إعادة تنظيم مرحلة ثانية لإعادة تصميم العمليات، وهي لا تركز على إحلال الأداء الآلي محل الأداء اليدوي، بل يتركز اهتمامها على إدراك أهمية انطلاق من تشخيص رغبات وتوقعات العملاء، نحو

¹ - حسن بشير، حسن محمد: مرجع سابق، ص 121.

² - د، عيشور نادية، ايت مهدي إيمان: ثوابت السوسيو-ثقافية في مواجهة عملية الهندرة الإدارية في منظمات العربية، مجلة دراسات في عالم المنظمات، مجلد 1، عدد 1، 2017، ص 43

إعادة تصميم تفرز نظاما وعمليات أكثر فاعلية وكفاءة، معتمدة على سمتين، بشريتين أساسيتين: أولى تتمثل في النظرة الانتقادية والثانية متمثلة في التفكير الإبتكاري المستند إلى قدرة على تخيل حلول بديلة لخفض مراحل العمل، وقته وتكلفته، مع استخدام تكنولوجيا معلومات واتصال¹.

وأول من تناول مفهوم مصطلح الهندسة الاجتماعية هو الصناعي الهولندي (جي سي فان ماركن) في مقال كتبه عام 1894، حيث فيه المختصين على استحداث هذا التخصص لمساعدة أرباب العمل في التعامل مع مشاكل العمال ولضمان إدارة موارد المصانع بصورة جيدة، فالتطور الحاصل في المجتمعات الحديثة، يستدعي استخدام أدوات علمية حديثة تستند إلى معطيات دقيقة ودراسات ميدانية ذات كفاءة ومصدقية²، فالهندسة الاجتماعية تعبير يقصد به النظم والمؤسسات الاجتماعية التي تنشأ أو تعدل طبقا لخطة مرسومة الغرض منها تحقيق أهداف المجتمع، والبشر هم الذين يقومون بهذا العمل في الحضارات البشرية، فمهمة المهندس الاجتماعي تصميم النظم الاجتماعية، وإعادة تركيب ما هو موجود، وهي وسائل تحقق أهدافا معينة ويحكم على كل منها على حدة، تبعا لملاءمتها، وقدرتها على تحقيق الأهداف³.

10. معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن إعادة هندسة العمليات كمفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه بعض المعوقات والقيود التي تحد من فاعلية تطبيقه، ويمكن أنورد أهم هذه المعوقات فيما يلي⁴:

- الأخذ بعين الاعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات بنظم المعلومات، وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المؤسسة.
- في غياب الصورة الواضحة لإعادة هندسة العمليات، فإن الخوف والرعب ونقص الأمان تنقلب وتأثر على سلوك العاملين في المؤسسة، حيث يؤدي التطبيق في أحيان كثيرة إلى فقد بعض الموظفين لوظائفهم.
- قصور نظم التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- قصور نظم تقييم الأداء.
- عدم وجود نظم إيصال مدعمة.
- قصور نظم الدفع وتعويضات والمكافآت.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتطبيق.
- الاستعجال في تطبيق دون توفير البنية التحتية ملائمة.
- عدم القدرة على التشخيص السليم لمعوقات، ومشكلات الوضع الراهن أو الحالي في المؤسسة المطلوب إعادة هندستها.

¹ - محمد صبري، محمود السيد البحيري: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التنظيمية، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2009، ص170-196.

² - صهيبي كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف: الإدارة والتخطيط التربوي، ط1، جنادرية، للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص155-156.

³ - علي قاضي: حضارة الإسلامية الإنسانية شاملة، وكالة صحافة العربية ناشرون، الجزيرة - مصر، 2017، ص16.

⁴ - حمزة كواديك: إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة فراع انبوتيكال التابع لمجمع صيدال، مجلة اقتصادية ومالية جامعة يحي فارس، العدد 2، 2021، ص24.

- محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها فهي من أسوء أساليب الإخفاق في الهندرة من خلال الامتناع تماما عن هندرة العمليات والقيام بإجراء بعض التعديلات عليها، واعتبار ذلك هندرة لنظم العمل وذلك وفقا للمثل المأثور الذي يقول بأن " تعليق شارة على البقرة تشر إلى أنها حصانا ولا تجعل منها حصانا بالفعل."
 - سوء إختيار العملية التي تحتاج إلى هندرة إن إختيار العملية التي سيتم هندرتها بطرق عشوائية وبدون أسس وشروط (العمليات الأكثر تأثيرا على العملاء، الأكثر تكلفة الأعدد إجراء... الخ)، سيؤدي إلى بدون شك إلى فشل مشروع الهندرة¹.
 - تجاهل قيم الأفراد فهو يحتاج إلى بعض الحوافز في إطار العمليات المعاد هندرتها، فعلى المسؤولين تحفيز الموظفين للارتفاع إلى مستوى التحديات التي تمثلها هذه العمليات وذلك من خلال مساندة قيم ومفاهيم العمل الجديدة التي تتطلبها العمليات الجديدة، فعلى المسؤولين الاهتمام بما يدور في أذهان الموظفين².
 - الفشل في التمييز بين الهندرة وبرامج التطوير الأخرى من بين الأخطاء التي يرتكبها المسؤولين كاعتبار الهندرة مجرد برنامج مثل برامج التحسين الأخرى كتحسين الجودة والتنظيم الاستراتيجي التجديد والتطوير وتفويض الصلاحيات..... الخ.
- 11. أهم الشركات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب مايكل هامر:**
- ومن بين أهم الشركات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتتمثل في:
- المنظمات ذات الوضع المتدهور: هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من إرتفاع تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها و إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.
 - المنظمات التي في طريقها لتدهور: هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها لتدهور كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، هذه المنظمات التي تصارع من اجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج لإستعادة مكانتها في السوق.
 - المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: وهي تلك المنظمات التي لا تعاني من المشاكل إطلاقا، وتشهد إرتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق وهذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين³.

¹ - أحمد عبد المجيد، محمد أبو عمشة : مرجع سابق، ص60.

² - بشير بن لحبيب : دور إعادة هندسة تدريب في رفع أداء إطارات مؤسسة اقتصادية:دراسة ميدانية مديرية صيانة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأغواط - الجزائر، 2013، ص64.

³ - أ، د، طيب داودي، أمراء محبوب: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، بسكرة- الجزائر، العدد32، ص15.

الفصل الثالث:

الميزة التنافسية في التنظيم الحديث

1. المقاربات السوسولوجية
2. أهمية الميزة التنافسية في التنظيم الحديث
3. أهداف الميزة التنافسية
4. أنواع الميزة التنافسية
5. مصادر الميزة التنافسية
6. محددات الميزة التنافسية
7. محددات الميزة التنافسية عند بوتر
8. مراحل بناء الاستراتيجية التنظيمية القائمة على الميزة التنافسية
9. استراتيجيات الميزة التنافسية
10. النماذج الحديثة للتميز المؤسسي

1. المقاربات السوسولوجية:

1.1. المقاربة اليابانية Z: اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثال إعجاب الكثير منها وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية بالمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني والتنظيم الذي يسود منظمات، ونجد أن أهم القيم التي سادت منظمات مجتمع اليابان تتمثل اليابان تتمثل فيما يلي:

2.1. القيم الروحية للمجتمع الياباني:

أ- **العائلة:** تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثية (الحب والتضامن والاحترام والولاء) فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض ولرؤسائهم وتلقينهم بالرضا والتنفيذ.

ب- **العمل المشترك:** يشكل المجتمع الياباني وحدة بشرية متعاونة ومشاركة لتطوير المنظمة، كما أن المدير الياباني لا يتردد في كشف جوانب ضعفه للمرؤوسين، سعيًا منه للحصول على المساعدة والولاء¹.

ج- **الاهتمام بالعنصر البشري:** يعتبر الإنسان حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية، ولقد اعتنت الإدارة بالموارد البشري ومارست أنماطا من السلوك في تعاملها منها ما يلي:

- التركيز على الخواص الإنسانية في العمل ورفع معنويات المتدني في الأداء.

- نظام ديمومة الوظيفية.

- تفصيل الكفاءة على الأقدمية.

- تضافر الجهود والتعود بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنظمة.

3.1. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية:

حيث تسعى المنظمات اليابانية دوماً لكسب ثقة المجتمع، كما أن أهدافها اقرب لأهداف المجتمع، ذلك أنها تفصل النظر إلى تحقيق الربح كوسيلة لكسب ثقة المجتمع مما يحسن علاقاتها به وليضمن لها والتطور.

من خلال كل ما سلف ذكره نشير إلى أن عالم الإدارة الياباني (وليام أوشي)، قام بأهم إنجاز في حياته حينما قام بوضع Z والتي تعتبر كنموذج ناجح لإدارة اليابانية في مجال الانجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين، كما أنها تستند إلى قيم أساسية في المجتمع جعلت منها من أهم النظريات الناجحة والرائدة في المجتمع الياباني².

1.2 الأوروبية - الأمريكية: في الوقت الذي كانت تتطور فيه نظرية الموارد، طور مجموعة من الباحثين مقاربات ومساهمات تصب في نفس الإطار إذ تحاول تفسير العديد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية وهي ثلاث النظريات متمثلة في مايلي:

أولاً: المنظور المرتكز على الموارد: Resource Based View

ويرجع الفضل في صياغته الى (Wernerfelt 1987)، (Barney1986)، بداية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الاستراتيجي، بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، وهكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله أساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد،

¹ - نور دين تاويريت: محاضرات مقياس مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة_جزائر، 2005، ص52

² - نوردين تاويريت: مرجع سابق، ص52.

وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد¹.

ضمن هذا المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية فالموارد المادية مثلا نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء².

ثانيا: نظرية الكفاءات المحورية Core Competence Based View

من وضع الباحثين **G.Hamel et.C.K.Parahalad** وتدرج نظرية الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره كل من **Hamel et Parahalad** والذي استعمل فيه لأول مرة مصطلح **Core competencies**، لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية، في الوقت الذي ركزت فيه اغلب كتابات **RBV** على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الإستراتيجية وتعرف الكفاءات الأساسية حسب **Hamel et Parahalad** بأنها: التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات، ومع ذلك فإن المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسر مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية الاعتماد على ما تملكه من معارف خاصة وفق هذه النظرية، فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر الأهمية بالنسبة للمؤسسة، وعليه حدد **Peter) Drucker** (1970) التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة **Knowledge Workers** أين اعتبر عقول الأفراد وتجاربهم أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة من مهاراتهم المادية إن خصائص المعرفة المتمثلة في أنها لا تنفذ بمرور الزمن، كما أنها تتميز بالتراكمية وتعتبر مصدر لخلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال³.

2. أهمية الميزة التنافسية في التنظيم الحديث: يعتبر إيجاد الميزة التنافسية بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون جوهر الاستراتيجية التنظيمية، وذلك لان الميزة التنافسية تساهم في تحقيق ما يلي⁴:

- 1- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع، أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.
- 2- تطوير السلع أو الخدمات جديدة.
- 3- إيجاد أسواق متخصصة وجديدة.

¹ - بلالي احمد: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، مذكرة دكتوراه إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص112.

² - برنار مار: ادارة استراتيجية لمستويات الاداء ترجمة خالد العامري، دار فاروق للاستثمار الثقافي، القاهرة- مصر، 2008، ص49.

³ - وسيلة بوزايد: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في مؤسسة الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير تخصص إدارة إستراتيجية سطيف -الجزائر، 2012، ص 65.

⁴ - د، احمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم: المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة مجلة مزايا تنافسية للمنتجات السوقية العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، الكوفة- العراق، 2018، ص175.

- 4- إيجاد منافذ توزيع جديدة.
- 5- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جيدة، تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية.
- 6- إيجاد مواد خام جديدة.
- 7- تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة.
- 8- تمثل **الميزة التنافسية** معياراً لتجديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد منتجات أو خدمات جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها¹.
- الميزة التنافسية مؤشر ايجابي نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها
- الميزة التنافسية محرك فعال لبحوث ودراسات الإدارة الاستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث التي تقوم بها هذه الأخيرة من بحوث تتعلق بالتنمية وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة
- تعتبر الميزة التنافسية عاملاً لعمل المنظمات، لأنها القاعدة التي تصاغ على أساسها الاستراتيجية التنافسية، وتساعد المنظمة في أن تكون قائدة ورائدة في السوق
- تعتبر الميزة التنافسية عاملاً مهماً لوحدة الأعمال الاستراتيجية، فضلاً عن كونها سلاحاً تنافسياً لمواجهة تحديات السوق.
- تساهم بالتأثير الايجابي في مدركات العملاء
- تعد عاملاً حاسماً لنجاح المنظمة من خلال العمل والإدارة السليمة لهيكلها وعملياتها، والتواصل مع الموارد والقدرات والكفاءات الأساسية لها
- كما تتجلى لنا عناصر أخرى لأهمية الميزة التنافسية في التنظيم الحديث والمتمثل فيما يلي:
- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها نتائج أداء عالية.
- تساهم بالتأثير الايجابي في مدركات الزبائن، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور على المدى البعيد².
- تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من لدن المؤسسات المنافسة في القطاع المهني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- نظراً لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد وقدرتها ومجالاتها، فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

¹ - صلاح الدين، عواد الكبيسي، تغريد خليل إبراهيم: قدرات واستراتيجية وأثرها في بناء ميزة تنافسية، مجلة علوم اقتصادية وإدارية، مجلد 20، عدد 79، الكوفة - العراق، 2014، ص 47.

² - دانة خالد عمر: علاقات إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من شركات إنشاء وتعمير، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة شرق الأوسط للدراسات العليا، عمان الأردن، 2009، ص 40.

- الحصول على حصة سوقية أفضل واكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين¹.
- الحصول على حصة سوقية أفضل واكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة. - تمثل معيارا مما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لان المنظمات الناجحة تتميز باتخاذ نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها وإحاطتها باستمرار، لأنها متيقنة من إن نماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع والمنافسين على علم كبير بها².
- يعمل الإبداع على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وزيادة إنتاجية المؤسسة ومن ثم تحقيق أرباح أعلى.
- 3. أهداف الميزة التنافسية: أصبح الاقتصاد التنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها لانطلاق إلى مستقبل واحد، وتمكنها من تحقيق أهداف أهمها ما يلي:
 - إيجاد ثقافة تركز بقوة علي العملاء.
 - تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
 - تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
 - تحسين معنويات وإرضاء العاملين.
 - كثافة الربح والسعي لتحقيقه، فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية وهو هدف يرتبط بدافع التملك لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من اجل: زيادة المردود، زيادة الدخل.
 - الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كحجر واصل بين الواقع، حاضر، ومستقبل مرغوب³.
 - التوغل في السوق العالمية ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة والتحكم في هذه الأسواق.
 - الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث على حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق والاكتشاف والبحث، والريادة في أفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة، وهي أفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.
 - تحسين نوعية المخرجات.
 - تدريب الموظفين علي أسلوب تطوير العمليات.
 - تعلم اتخاذ القرارات إستنادًا علي الحقائق لا المشاعر.

¹ - يوسف حجيم الطائي عبير محمد حسون: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة العالمية، مجلة علوم اقتصادية وإدارية، عدد 19، كوفة -عراق، 2010، ص 21.

² - يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، ص 21.

³ - سمية حرنان ترشيد: التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، -بسكرة- الجزائر، 2009، ص 32.

- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل، وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- دخول مجال تنافسي جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع أو الخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف، التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص التي ترغب في اغتنامها¹.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى مخرجات (منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء).
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة القدرة علي جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- مستويات إنتاجية أفضل.
- خلق الفرص التسويقية الجديدة، أو اختراق مجال تنافسي جديد، كالدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو من المنتجات أو الخدمات².
- التغلب على المنافسين وذلك من خلال:
- تحديد سبب نجاحهم
- تهيئة الوسائل الخاصة والذاتية لتمييز عن هؤلاء المنافسين، وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالا للبحث عن الفرص الممكنة³.

¹ - سمية حرنان مرجع السابق، ص33.

² - m,porter ,avantage concurrentiel des nations,inter edition,1993p48.

³ - عبد الستار العلي، فالخ عبد القادر الحوري: استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع مصارف أردنية، مجلة بصائر، مجلد 10، عدد 2، جامعة بتر، عمان - أردن، 2006، ص 96.

4. أنواع الميزة التنافسية: يرى kuofteros بأن هناك أنواع من الميزة تنافسية وقد حددها فيما يلي:

1.4 ميزة - التكلفة الأقل:

- إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يُعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بتكرار أداء المهام، وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدارا لوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام، وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفرة في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية داخل التنظيم¹.

2.4 ميزة - التميز: ميزة غير سعريه) يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على ثقافة و تصور وإدراك العميل².

لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها:

مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية؛ بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرارية تحقيق الاهداف والتميز المؤسسي³.

3.4 الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى⁴.

كما عرفها Guyle Botref على أنها القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، وهذه القدرة يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.

- ويرى Le Medef بأنها مزيج للمعارف والمهارات والخبرة والممارسة، والوضعية المهنية وهي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والإعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.

- ويختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات هي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية وقسمت إلى ما يلي:

1.3.4 الكفاءات الفردية: يقصد بها أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة، وهناك من يرى على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.

¹ - بوزايد وسيلة: المرجع السابق، ص 34.

² - طارق قندوز: الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر، ط 4، الأردن، 2014، ص 11.

³ - صورية معموري، الشيخ هجيرة: محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، شلف - الجزائر، 2010/10/9، ص 6-7.

⁴ - عمار بوشناق: الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مصادرها وتمييزها، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002 ص

2.3.4 الكفاءات الجماعية: هي محصلة التعاون والتآزر الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج ويتم تحديد هذه الكفاءات، من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف إنتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخير مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضروية مثل تامين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

5. مصادر الميزة التنافسية:

تتكون الميزة التنافسية من ما يلي:

أ. **مصادر الداخلية للميزة التنافسية:** تتضمن الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمة والأنشطة ومهارات التي تقوم بها والتي تحدد كنالي: **الموارد:** تحتوي على عدد ما تملكه المنظمة من موجودات كالمواد الأولية، المباني، والأموال وكذلك والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها.

الأنشطة والمهارات: وترتبط بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة¹.

ب. **مصادر الخارجية للميزة التنافسية:** ترتبط بالبيئة الخارجية العامة والمناخ الصناعي الذي تعمل فيه المنظمة والذي يحتوي على مجموع العوامل السياسية والجغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السليبي أو الايجابي، والعامل الآخر في بناء الميزة التنافسية هو المنافسة في الصناعات والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين.

6. محددات الميزة التنافسية: و تتمثل في:

6-1 الإبداع والابتكار:

- يعتبر الابداع تطبيق لأفكار جديدة تؤدي الى تحسين ملحوظ على منتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم داخل منظمة.
- يهدف الإبداع إلى إحداث اثر ايجابي وناجح على الأداء ونتائج المنظمة
- يرى myers et marquis بان ابداع ليس مجرد فكرة إنما عملية شاملة تتضمن عمليات وأنظمة داخل المنظمة².
- يرى (DRUCKER) بأنه تغير في القيمة الاقتصادية رضى ناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك³.
- ونجد Zaltmanet بأنه تطبيق منتج لدى منظمة ينظر إليه بانه جديد من قبل الوحدة والهيكل التنظيمي الذي يتبناه⁴.

6-2 الاستمرارية في تحقيق الهدف: تعني الثبات أو استمرار على العمل برتم مستمر، وقدرة تكتيكية موافق عليها مسبقا من قبل إدارة المنشأة للتخطيط والاستجابة، خاضعة للشروط والأوضاع والأبحاث من اجل مواصلة العمليات على مستوى مقبول محدد مسبقا⁵.

¹ - نوير طارق: دور الحكومة الداعم لتنافسية بحث كدراسة حالة المعهد الوطني للتخطيط بالكويت، 2002، ص 6-8.

² - مأمون نسيم، عكروش سمير: تطوير منتجات جديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014، ص 10.

³ - بيتر دروكر: تجديد ومقاولة بممارسات ومبادئ، مركز الكتب الأردني، عمان -الأردن، 1988، ص 18.

⁴ - Camill cavioret denis j garand le conceptdi nnavation débats et amliguités 5eme cpnference internationale de management strategique, France, libie, 1996,p3.

⁵ - قاموس مصطلحات أكاديمية الاستمرارية: مرجع سابق 22: 14h: https://estmraryaacademy.com4/03/2023:

- تتحدد الميزة التنافسية وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالها تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء، محتكرا لها لأكثر من فترة ممكنة والمتغيرين هما:

أ **حجم الميزة التنافسية:** فالميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت جلية وواضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة وصرف الأموال باهظة لكي تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها بمنتجاتها، وبهذا المنطلق نستنتج إن **الميزة التنافسية** تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج¹.

ب نطاق التنافس: السوق المستهدفة

يمكن التوصل إن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها إن تؤثر على **الميزة التنافسية** وهذا ما يظهره الجدول التالي:

جدول رقم (1): يوضح نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1 نطاق قطاع السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم اختيار ما بين التركيز عن القطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2 نطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء الشركة لي أنشطتها داخليا، قرار التصنيع باعتماد على مصدر توريد آخر (قرار الشراء) فتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الأمامي.
3 نطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركات ويسمح النطاق الجغرافي لشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافيا مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4 نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة على سبيل المثال، تحصل شركة بروكتور وجامبل على اقتصاديات أو فورا هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بينها حيث إن العديد من منتجاتها الاستهلاكية تشترك في أنشطة الشراء وإنتاج والمنافذ التوزيع

المصدر: نبيل خليل مرسي: مرجع سابق ص 87-88

¹ - عبد الله، بلوناس بوزيدي مجد: طرق في بناء مزايا تنافسية مستدامة مدخل القيمة لبورتر، ملتقى دولي رابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية خارج قطاع محروقات في دول العربية، ص 05.

وبين لنا هذا الجدول أن النطاق نشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في تكلفة مقارنة بشركات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم إنتاج مشتركة خبرة فنية واحدة نفس منافذ التوزيع، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزتها التنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

7. محددات الميزة التنافسية عند بوتر: وتتجلى في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (2): يوضح محددات الميزة حسب بوتر.

المحددات	التعريف
أوضاع عوامل النتاج	تشمل عوامل الإنتاج من موارد طبيعية وبنية أساسية ورأس إملال والموارد البشرية بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع، كما تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة يف استخدام عوامل النتاج وتفاعلها مع محددات الميزة التنافسية أخرى.
أوضاع الطلب المحلي	تمثل هيكل التنظيمي للطلب ومعدل منوه ومدى توافقه مع الطلب العملي، فإذا كان هيكل التنظيمي للطلب المحلي يتميز بارتفاع أهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فا يحفز تطوير المنتجات ورفع مستوى الأداء لتحقيق جودة وميزة تنافسية لهذه المنتجات.
الصناعات المكملة والمغذية	يعتري توافر مجموعة الصناعات المكملة والمغذية أحد محددات الميزة التنافسية، نظرا ملا توفره من مداخلات بسرعة وبمرونة كبيرة تساهم في تخفيض السعر، كذلك يترتب على وجود تلك الصناعات قصر خطوط والمواصلات، كما يتيح فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا والثقافة لخلق مهارات إنتاجية وإدارية.
إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي ودرجة المنافسة	يتضمن هذا محدد الأهداف والإستراتيجية وطرق وأساليب تنظيم المؤسسة، بالإضافة على طبيعة المنافسة المحلية التي تشجع على الإبداع وتحمي للنجاح على المستوى العالمي، ويترتب عليه الاختلافات في المناهج الإدارية والمهارات التنظيمية، خلق مزايا تنافسية ناجعة لعدد من الدول في أنواع مختلفة من مدخلات التنظيم.

المصدر: من الباحثة انطلاقا من علام عثمان، سنساوي صالح: آليات تفعيل تنافسية اقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات

تنافسية، ص57

Global journal of economics and business, vol.4, n1, 2018, issn 2519-9293, piss N2519-9385

¹ - زيرمي نعيمة: تجربة اقتصاد إماراتي في تنافسية العالمية، مجلد 18، عدد 2، 2022، ص 318.

8. مراحل بناء الإستراتيجية التنظيمية القائمة على الميزة التنافسية: هناك العديد من الاقتصاديين الذين حاولوا الاجتهاد لبناء مراحل ميزة التنافسية، وفيما يلي نسرّد مراحل بناء المنافسة حسب الاقتصادي tywoniak et stéphane في النقاط الآتية: المرحلة الأولى الذكاء السببي: هذه المرحلة تعكس تحكم المجموعة في العلاقات ما بين الأسباب والنتائج، خاصة فهمهم للعلاقات ما بين الأسباب والنتائج، خاصة فهمهم للعلاقات ما بين عوامل الإنتاج والتنسيق فيما بينها والنتائج المنتظرة من استغلالها مما يحقق للمجموعة توزيع مستويات التموين كمستوى الأجور ومقارنة ذلك مع المنافسين .

المرحلة الثانية: الذكاء المشترك

بعد تحقيق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب، تتم بلورة الأفكار لكل مورد بشري إلى عمليات لتحقيق الأهداف المنشودة، فالمجموعة الكفاءة هي التي تسعى إلى استخدام إجراءات وطرق تخفض بها تكاليفها المادية والزمنية والوصول إلى تحقيق أكبر جزء من الأهداف المسطرة، وامتلاك المعرفة والقدرة على تشغيلها، واستعمالها بالطرق المناسبة والظروف الملائمة، معرفة كيفه التنسيق أي معرفة كيفية اختيار العناصر الضرورية، لمواردها وكيفية تنظيمها واستخدام لتحقيق نشاط فعال بالطرق المناسبة والظروف الملائمة .

المرحلة الثالثة: التنسيق

إن الكفاءة الجيدة تشير إلى تنسيق متميز ما بين الموارد، باعتبارها تسمح بتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن العمليات التي تدل إلى انخفاض الفارق ما بين الأهداف والأداء للمجموعة، هي إشارة إلى مدى وصول المجموعة لمكانة مرموقة لأدائها¹.

9. استراتيجيات الميزة التنافسية: كما تركز الميزة التنافسية على المركز الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح على معدل الصناعة، وكل ذلك المستوى من الأداء ينبع من امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، من خلال هذا التفاعل يرى "بوتور" إن المنظمة ثلاث أنواع من الاستراتيجية التنافسية هي: قيادة الكلفة الشاملة، التميز، وإستراتيجية التركيز، يمكن إن تحقق لها ميزة تنافسية، والشكل التالي يوضح ذلك².

¹ - حسن علي الزعي: مرجع سابق ذكره ص 182.

² - محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي: وأثره في تحقيق ميزة التنافسية، ط1، دار الجديد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2011، ص 82.

الميزة التنافسية

نطاق التنافس

الجدول رقم (3): يوضح الاستراتيجيات للميزة التنافسية

قيادة التكلفة	التميز
لتركيز استنادا إلى التكلفة	التركيز استنادا إلى التميز

المصدر: محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الجديد للنشر، عمان، 2011.

وفي ما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات وألية عملها:

9-1 استراتيجيات قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل والتي تتمثل في: توافر اقتصاديات الحجم والآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكون من مشترين واعيين تماما للسعر ومدى ملائمتهم.

9-2 إستراتيجية التمييز:

هناك العديد من المداخل لتمييز بين إحدى المؤسسات عن أخرى منافسة، وهي تشكيلات مختلفة للمنتج وسمات خاصة بها، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع غيار، ولتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملًا من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق قدرة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول نجد:

- التمييز على أساس التفوق التقني
- التمييز على أساس الجودة
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

9-3 إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي التخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

10. النماذج الحديثة للتمييز المؤسسي:

في ظل الواقع هناك عدة نماذج للأداء المتميز للمؤسسات، لكن سنقوم بذكر أهم ثلاث نماذج وهذا لما تمثله الجهات المعنية بهذه النماذج من قوة اقتصادية في العالم، وكذلك لدرجة التميز العالية لمؤسساتها، وهذه النماذج تتجلى في:

أولا النموذج الياباني (نموذج ديمينج): يعد ديمينج ابرز رواد إدارة الجودة الشاملة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد، وهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، ويلاحظ على هذه الجائزة ما يلي:

- الجائزة مقترحة لأي مؤسسة سواء كانت يابانية أو غير ذلك.

-تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة، دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها.

- تعد الجائزة حسب الفئات التالية جائزة ديمينج للأفراد، جائزة ديمينج لتطبيق، جائزة الرقابة على الجودة للمصانع، قلادة ديمينج.

1 معايير النموذج: هناك عدة معايير نوجزها في ما يلي¹:

-**السياسة:** وتشمل هذه المعيار التي تستخدمها مؤسسة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة، المدى وشؤون القيادة.

-**التنظيم والنمو:** أي تنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، الهيكل التنظيمي، تقسيم العمل، طبيعة العلاقات مع الخارج.

-**المعلومات:** أي طرق استقبال المعلومات من مصادرها سواء كانت داخلية أو خارجية، كذلك طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

-**التحليل:** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب هذه المشكلات من حيث

أولوية التعامل معها والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها

-**التخطيط للمستقبل:** ويعبر عن ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة،

والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لبلوغها ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط

-**التعليم والتدريب:** ونعني به التدريب على أساليب تحسن الجودة، و تنمية مهارات العمال وعلى الخطط المستقلة للتدريب والتعليم

في مسائل الجودة².

-**تأكيد الجودة:** تفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءا من تصميم المنتج، التفتيش أثناء الإنتاج، معايير رضا العملاء، والأمور المتصلة

بالبيئة والمحافظة عليها.

-**تأثيرات الجودة:** أي نتائج التي تحققت بالمؤسسة، مدى تأثيرها على أعمال المؤسسة.

¹ - علي سلمي: مرجع سابق، ص 49-50.

² - محفوض احمد: جودة إدارة جودة شاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2004، ص 30.

التميط (التقييس): ويقصد به المعايير المستخدمة في نظم الجودة، وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

الرقابة: يعرض هذا العنصر أساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

- وتجدر الإشارة إلى أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تقدم تقريراً يحتوي على معلومات متعلقة بالمعايير السابقة وتتولى لجنة الجائزة فحصه، فإذا وافقت عليه لزيارة مواقع المؤسسة وإجراء الفحص اللازم ثم تعلن النتائج¹.

كما بني أيضاً النموذج الياباني على مفهوم **الكيزن** (التحسين المستمر)، ويحدد شروط ومقومات ومعايير تميز المنظمات.

إن **الكيزن** كلمة يابانية تعني التحسين المستمر في كافة المستويات، والذي يشمل الجميع كما يقول مساكي ايماي²، و **kai** تعني التغيير **zen**، نحواً لأفضل وهذه الكلمة تقدم فلسفة منظمة للمنظومة ككل، لأنها تمدها بالرغبة في التقدم والتحسين، ومبادئ التطوير في المنظمة، لا بد وأن تشمل مشاركة كل العاملين في تحسين العمليات التي يقوم بأدائها.

يتبنى النموذج **منهج الكيزن** المبني على مجموعة من المفاهيم المتكاملة والتي تؤدي إلى تميز المؤسسة.

إن أسلوب **الكيزن** ينظر إلى عملية التحسين، على أنها عملية تأتي بشكل تدريجي أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد ومتأني ومتتالي ومتلاحقة، وبشكل مستمر فالـيابانيون ينظرون إلى عملية التحسين المستمر على أنها تراكمية لا تأتي دفعة واحدة، بل على دفعات، ويركزون على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي والتكنولوجي، فالتكنولوجيا المستخدمة في التحسين سهلة وبسيطة، ويعتمد التحسين المستمر للجودة، على عنصر البشري ذو مهارة عالية، ومحفزة بشكل جيد ويستخدم تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة.

1 مفاهيم النموذج: هي مفاهيم متكاملة ومتراصة وهي كالتالي

1-1- تطوير الأداء يجب أن يكون مستمرا من أجل تحقيق الجودة، وهذا التطوير هو مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، وليس على المختصين بأمر الجودة. فقط

1-2- يركز على مفهوم التطوير من أجل الجودة على عنصرين هما:

أ- صيانة العمليات وتعلق بالمحافظة على كفاءة العمليات، وإصلاح ما يطرأ عليها من خلل للمحافظة على مستويات الجودة المخططة.

ب- تحسين العمليات يهتم التحسين بالتطوير والابتكار والإبداع، في إعادة تصميم العمليات التنفيذية بشكل أفضل يحقق مزيداً من الجودة.

- إن الغرض من صيانة وتحسين العمليات التنفيذية هو الحصول على نتائج أفضل من حيث الجودة، وإرضاء المستفيدين، وإشباع احتياجاتهم المتغيرة والمتطورة باستمرار.

1-3- تقوم منهجية الكيزن على أساس تشمل الصيانة والتحسين والتحسين، كافة عمليات المنظمة في جميع المجالات كما أن التطوير الشامل في كافة عناصر المنظمة، هو أساس تحقيق الجودة الشاملة

1-4- تنوع مسؤولية أفراد المنظمة عن تحقيق التحسين المستمر، حيث تختص الإدارة العليا بالدرجة الأولى بقضية التحسين، بينما تركز القيادات في مستويات الموازية على أموال الصيانة، ضمن هدف عام، وهو اعتبار التطوير الشامل مسؤولية الجميع

¹ - علي سلمى: مرجع سابق، ص 43.

² - توم بيترز: ثورة في عالم الإدارة، تر: محمد حريري، ط2، دار دولية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 1998، ص 95.

1-5- إن الكيزن توجهه فكري ونمط سلوكي، ينبغي أن يسود بين جميع أفراد المنظمة، فهو ليس مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء جودة فقط.

1-6- تبدأ مهمة الكيزن في المنظمة، بالفحص الدقيق والشامل لكفاءة عناصر المنظمة لكشف العيوب ومن ثم إصلاحها.

1-7- تتضمن منهجية الكيزن العديد من تقنيات الجودة المتكاملة منها:

- حلقات الجودة

- نظم الاقتراحات

- نظم الصيانة الكاملة المانعة

1-8- كما يعتمد الكيزن¹ على استخدام الوسائل بسيطة التكاليف، لتحقيق أقصى تحسين ممكن للجودة

1-9- تؤكد فلسفة الكيزن على ضرورة التعلم التنظيم، حيث يتشبع العاملون بأفكار الجودة، وتطبع سلوكهم في أداء، دون حاجة إلى رقابة من الرؤساء.

2 المبادئ الأساسية في فلسفة الكيزن:

تتمحور فلسفة الكيزن في مبادئ ثلاثة الآتية وهي:

2-1 ترتيب البيت تقوم على أن الجودة لا يمكن أن تتحقق في ظل الفوضى، وعدم نظام مكان العمل، وبالتالي تبدأ بعملية ترتيب البيت، حسب الخطوات التالية الخمسة:

Seiri: أي فحص الموجودات في مكان العمل، وفوزها والتخلص من الأشياء غير ضرورية.

Seiton إعادة ترتيب الأشياء الباقية بطريقة منظمة.

Seiso تنظيف مكان العمل والمعدات والتجهيزات المستخدمة، ومواصلة تنظيف باستمرار.

Seiketsu: المحافظة على نظافة الشخصية للعامل، و مراعاة تطبيق المبادئ الثلاثة السابقة باستمرار

Shitsuke تأكيد الرقابة الذاتية على أي رقابة الفرد لنفسه، وتنمية الالتزام بمبادئ الكيزن بوضع معايير الأداء التي تتضمن تلك المبادئ.

من الواضح أن مبادئ ترتيب البيت، تمثل فلسفة كاملة، تمهد السبيل لإقامة نظام فعال محدد:

2-2 منع الفاقد من أداء الموارد: تهدف فكرة منع الفاقد أي مصادر الخلل، في استخدام الموارد، وضبط حركة العمليات، من أجل

تحقيق المخرجات لمستويات الجودة المستهدفة، فهي تهدف إلى تعميق وتأكيد تلك الأعمال ذات القيمة المضافة، والتخلص من

الأعمال التي تحدد قيمة الجودة وترتكز مصادر الفاقد حسب فلسفة الكيزن بما يأتي:

قدرة المتمثل في زيادة الجودة الإنتاج عن مخطط، والذي يعني استخدام المزيد من الموارد من الحدودية المطلوبة:

- الفاقد المتمثل في الاحتفاظ بمخزون أكبر من لازم

- الفاقد المتمثل في عمليات إعادة الأداء بسبب الأخطاء

¹ - الكيزن: يعني التحسين المستمر أو أسلوب التطوير المستمر للعمليات والأساليب الإدارية.

- الفاقد المتمثل في الحركة الزائدة عن حاجة، والتي لا ينتج عنها قيمة كالاتجاهات غير المخططة الفاقد في الإجراءات والعمليات التنفيذية.
 - نتيجة الانتظار بين العمليات التنفيذية، أو بين الأنشطة داخل العملية الواحدة، دون أن يكون هناك عمل تنفيذ خلال وقت الانتظار.
 - الفاقد في عمليات النقل، (عمليات تنقل دون فائدة منها، أي أنها لا تضيف شيئاً للمخرجات)
- إن فلسفة الكيزن تركز على منع الهدر في الموارد، لأنه يشكل مصدر استنزاف لأموال المنظمة بشكل مستمر، لا تكتشفه الإدارة في أغلب الأحيان، وللقضاء على الفاقد ومنع هدر الموارد، طور اليابانيون فلسفة أو تقنية أطلقوا عليها هندسة التقليل **the less**.
- 3-مزايا تطبيق كيزن:** إن تطبيق فلسفة التحسين المستمر تحقق للمنظمة مزايا تالية وهي:
- الرقابة المستمرة لجميع الوظائف في منظمة.
 - خلق الارتباط بين العاملين الذين يقومون بتنفيذ عملية معينة
 - زيادة إرضاء العامل معنوياً ووظيفياً.
 - تقليل تكاليف وزيادة الكفاءة والحد من التكاليف في جميع مستويات المنظمة.

ثانياً النموذج الأوربي (جائزة المؤسسة الاوربية لدارة الجودة)

تأسست هذه المؤسسة سنة 1988، رسالة المنظمة القائمة على تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا العميل ورضا العاملين، للوصول إلى ميزة تنافسية عالمية¹.

وهذه الجائزة مخصصة للقطاعات التالية: مؤسسات كبيرة الحجم، وحدات تشغيلية بالمؤسسات بالقطاع لعام، مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم مصنفة إلى فئتين مستقلتين، وأخرى تابعة لمؤسسات أخرى.

1 منهجية الرادار يقدم النموذج الأوربي منهجية واضحة تساعد في تحقيق إدارة التميز، يطلق عليها رادار، وهي الحروف الأولى من كلمات².

Revue , Appréciation, éveloppement, Déploiement, Approche,Results. والتي يمكن

ترجمتها إلى العربية على الترتيب نتائج مقارنة نشر تقييم مراجعة، حيث تتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج ثم اتخاذ أسلوب نحدد لتحقيق هذه النتائج، من خلال وضع سياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات، (أي استثمار الممكنات حسب النموذج)، بتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق

¹ - جلال الطبطبائي: جائزة خليج العربي للجودة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الأول للجودة السعي نحو إتقان والتميز الواقع والطموح الرياض-السعودية، أيام 2004/18/16، على موقع <https://w.w.wqualityconf.com.papers.htm/14ppt>، تصفح 2006/03/25.

² -jean brillmon,les meilleus pratique de management au coeue de la performance edition dorganisation 3^{ème},paris,2001,p225.

طاقتها، وتجري عملية متابعة الأداء والكشف عن الانحرافات، ومن ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء أي تتم عملية التعلم والإبداع، وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج

عناصر النموذج وتمثل في¹:

1 القيادة هذا العنصر يشر إلى أسلوب قيادة التنظيمية، في تنمية وتسيير الأداء، لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد، فالقيادة هي التي تدير عناصر المدخلات، وتحرك العمليات والأنشطة لأجل تحقيق مخرجات، والتأكد من مستوى جودتها، وبالتالي إن نجاح النظام يتوقف على أهمية سلوك القادة، ومدى كفاءتهم، باعتبارهم المثل الذي يتحدى به العاملون ويتبعونه، ويتم تقييم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:

1-1 مدى اهتمام القادة بلورة وتوضيح رسالة المنظمة، ورؤيتها المستقبلية، ومنظومة القيم الأساسية بها، ودرجة توافقها مع قيم سلوككم إدارة التميز.

1-2 مدى اهتمام القادة بالتأكيد من أن تظم الإدارة في المنظمة، تم تصميمها بعناية، وأنها تطبق بجدية، وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار.

1-3 مدى تفاعل القادة بجدية مع العملاء والموردين، وغيرهم من شركاء المنظمة وممثلي المجتمع

1-4 أسلوب القادة في دفع وتشجيع ومساندة العاملين، وتقديم مساهماتهم وإنجازاتهم

2 المدخلات: وتتكون من العناصر الآتية:

1-2 استراتيجيات والسياسة

تعتبر الإستراتيجية عن الفهم العام والرؤية البعيدة، والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق الأداء المميز داخل المؤسسة. أما سياسية فتعبر عن الإطار العام الذي يتحكم بسير العمليات داخل المنظمة، ويتضمن هذا الفهم تساؤلات حول المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة، ومدى توفر السياسات، وخطط التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي ويتم تقييم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:

أ- أن تكون الإستراتيجية والسياسية مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية، لأصحاب المصلحة، وتوقعاتهم في المنظمة.

ب- أن تكون الإستراتيجية والسياسية قد أعادت بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية والبحوث والدراسات، وغيرها من أنشطة التفكير والتعليم والابتكار.

ج- أن يتم تصميم الإستراتيجية، ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة

د- أن يتم تفعيل الإستراتيجية والسياسات، من خلال مجموعة مخططة من العمليات

و- أن يتم نشر وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات

¹ - عمر وصفي عقيلي: إستراتيجية عمليات وإدارة جودة الشاملة، مكتبة عين شمس، القاهرة - مصر، ص 207-208.

2-2 إدارة الموارد البشرية.

يشير هذا العنصر إلى أسلوب المنظمة في إدارة شؤون الموارد البشرية، وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقتهم المعرفية، ويفيد هذا العنصر في التعرف على مدى كفاءة استخدام العنصر البشري وتشغيله داخل المنظمة، ويتم تقييم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:

- أ- يتم تخطيط وإدارة وتطوير نظم شؤون الموارد البشرية بأسلوب موضوعي
- ب- يتم تحديد مستويات والقدرة عند الأفراد، كما تتم تنميتها والحفاظة عليها.
- ج- يتم إشراك الأفراد في أنشطة المنظمة.
- د- يجري اتصال والتحاور بين الأفراد والمنظمة.
- و- يتم مكافأة وتقدير جهودهم والعناية بهم.

1- العمليات

- وهي تمثل كافة الأنشطة التي يؤديها العنصر البشري في المنظمة، من اجل تحقيق الجودة، ويتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة، وإجراءات تحسينها، ويتم تقييم هذا العنصر حسب المعايير الآتية:
- يتم تصميم وإدارة المعطيات بطريقة نظامية
- يتم تحسين العمليات حسب حاجة، باستخدام الابتكار والإبداع، لتحقيق المنافع للعملاء وأصحاب المصلحة.
- يتم تصميم السلع والخدمات وتطويرها، بناء على حاجات العملاء وتوقعاتهم
- يتم إنتاج السلع والخدمات، وتوصيلها للعملاء، وتوفير خدمات الصيانة اللازمة لها.
- يتم إدارة وتنمية العلاقات مع العملاء

2- المخرجات

وتشمل نتائج العمليات التي يجب أن تحقق ما يأتي:

- فهم العميل ويعبر عن مدى ادراك المنظمة وفهمها، لحاجات العميل الخارجي.
 - رضا العميل وتعبر عن شعور بالرضا لدى العملاء، وتوجيههم نحو المنظمة.
 - نتائج العمل وتعبر عن مدى كفاءة الأداء من خلال جودة السلعة، أو الخدمة المقدمة للعميل
 - التأثير بالمجتمع والبيئة ويعبر عن مدى تفهم المنظمة لظروف، واحتياجات المجتمع المحيط بها، وما تحققة للمجتمع المحلي والعالمي.
- ويشير هذا العنصر إلى ما تحققة المنظمة لعملائها ويتم تقييمه حسب المعايير الآتية:
- مقاييس إدراك العملاء، لما تحققة لهم المنظمة من منافع.
 - مؤشرات أداء المنظمة، في مجالات خدمة العملاء.
 - مقاييس إدراك العميل، لما تحققة لهم المنظمة من منافع.
 - مؤشرات أداء المنظمة، في مجالات خدمة العاملين.
 - مقاييس إدراك المجتمع المحلي أو الوطني والدولي للمنظمة وأهميتها.
 - مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة المجتمع.

يلاحظ من خلال عرض النموذج انه يقدم منهجية واضحة تساعد المؤسسات المتميزة في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تطبيق سياسات واستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد ووضعها موضع التطبيق، وهذا بالتركيز على الدور الريادي لعنصر القادة، الذي يعتبر المحرك والموجه والمنسق لنظم المؤسسات المتميزة، وهو بذلك يتشابه مع نظيره الأمريكي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقييم.

ثالثا النموذج الأمريكي (نموذج جائزة مالكوم بولديرج)

تأسست هذه الجائزة في 1987/08/20، وحسب النظام المعلن للجائزة فان الهدف من النموذج هو تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تميز المؤسسة وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب جعلت المؤسسات تنجح في تحقيق مستويات التميز، وسميت الجائزة بهذا الاسم نسبة لأحد وزراء التجارة الأمريكيين السابقين¹.

1 معايير نموذج: حيث نجد في هذا النموذج 7معايير رئيسية ولكل معيار نقطة معينة. كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (4): يوضح معايير الأداء المتميز حسب نموذج مالكوم بولديرج

النقطة	المعيار
120	- القيادة
85	- التخطيط الاستراتيجي
85	- التركيز على العمل السوقي
90	- إدارة القياس، تحليل ومعرفة
85	- التركيز على العاملين
85	- إدارة العمليات
402	- النتائج
1000	المجموع

Source baidrige nationa quality program 2006,critrria for performaceexcellence.p09(on mine) http://baidrige/pdf_business_criteria.pdf.

Consulter le: 26/03/2006.

إذ يتم اختيارا المؤسسة التي تتحصل على أكبر رصيد من النقاط لتفوز بالجائزة، تجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من جوائز مالكوم بولديرج وهي ثلاث أنواع²:

- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع التعليم.
- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع الرعاية الصحية.
- جائزة لمعايير أداء المتميز.

¹ - جلال طبطائي: مرجع سابق، ص13.

² - المرجع نفسه، ص14.

2 هيكل النموذج الأمريكي يحتوي النموذج على معايير وفيما يلي عرض موجز لمعايير أو عناصر النموذج¹.

- قيادة أي مدى نجاح قادة المؤسسة في غرس ثقافة الجودة.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة، من حيث مدى مطابقة الجودة مع مخطط وأنشطة المؤسسة
- التركيز على العميل والسوق بتحديد توقعات ومتطلبات العملاء، وعرض نتائج الاستجابة لها
- إدارة القياس والتحليل والمعرفة أي قدرات المؤسسة على جمع وتحليل المعطيات المرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.
- التركيز على العاملين ويوضح مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال المثل للعاملين بها، من أجل تحسين الجودة.
- إدارة العمليات أي تصنيع وإدارة الإنتاج، لتأكيد السيطرة على حدود في كافة عمليات المؤسسة.
- النتائج وذلك من خلال عرض الانجازات والتحسينات من خلال مقاييس كمية.

من خلال ما تم ذكره، يمكن تقسيم هيكل النموذج الأمريكي للأداء المتميز إلى ثلاث مجموعات أو تنظيم كل من القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العميل والسوق، كمشير إلى العلاقة التبادلية بين المعايير الثلاث، أي قدرة قيادة المؤسسة في غرس ثقافة متعلقة بالجودة نابعة من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، الذي يركز على إرضاء العميل، أما المجموعة الثانية فهي تشمل كل من النتائج، التركيز على العاملين وإدارة العمليات، وتشير إلى مدى قدرة العاملين بالمؤسسة على إدارة عمليات الإنتاج بكل جدوى، من أجل تحقيق النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، أما المجموعة الثالثة فهي تشير إلى عنصر إدارة القياس والتحليل ومعرفة، أي قياس العلاقة بين مجموعتين السابقتين، وتحليلها بغرض معرفة مدى قدرة المؤسسة على مطابقة مواصفات الجودة في ظل المحيط الذي تعيش فيه والتحديات التي تواجهها.

1. أهداف النموذج يهدف النموذج إلى ما يلي:

- ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في منافسة.

- تدعيم المفاهيم المتعلقة بمتطلبات تميز الأداء، وتوحيد سياسية المنظمات، لأجل تحقيق التميز المؤسسي.

نقل تجارب منظمات ناجحة في تحقيق مستويات التميز، إلى غيرها من المنظمات التي تسعى إلى تحسين الأداء، والوصول إلى مراتب أعلى في التميز²، وتقوم لجنة من الاختصاصيين في الجهاز الحكومي الأمريكي، بفحص مستوى الجودة في منظمات المنافسة، باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط، و المنظمة الفائزة هي التي تحصل على أكبر مجموع، ومن المنظمات المشهورة التي حصلت على هذه الجائزة:

- شركة موتورولا عام 1988.

- شركة ويستنجهاوس عام 1988.

- شركة جلوب متاليرجيك 1988.

¹ - احمد سيد مصطفى: التنافسية في القرن الحادي والعشرون، مدخل إنتاجي ط، 1 دار احمد سيد مصطفى للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2003، ص 274-275.

² - فرانسيس ماهوني، كارل جي تور: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة tqm تر: عبد الحكيم احمد خزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2000، ص 129.

-شركة زيروكس وشركة ميليكين عام 1989.

-شركة IBM شركة كاديلاك شركة فيدرال الاكسبريس عام 1990.

- شركة سولكترون وشركة zytec 1991

وفي كل عام يتم اختيار منظمين فقط، من بين ثلاثة مجموعات رئيسية من الأنشطة هي:

المنظمات الصناعية الكبرى، والمنظمات الخدمية الكبرى، ومنشآت الأعمال الصغيرة التي لا يتعدى عدد العاملين بها اقل من 500 عامل¹.

3 المفاهيم والقيم التي يقوم عليها النموذج يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة من المفاهيم، تعبر عن قيم التميز، وهي كالتالي:

3-1 القيادة ذات الرؤية كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق التميز في الأداء

3-2 التميز المستمد من رغبات العملاء، وذلك بالتركيز على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، وتحولات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.

3-3 التعليم الشخصي والتنظيمي والاهتمام بالعنصر البشري، وذلك بتقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال، وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة، وتحقيق أهداف وضرورة التعليم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.

3-4 الإدارة بهدف الابتكار والإبداع.

3-5 تعميق التوجيه الاستراتيجي، ووضوح رسالة لمنظمة ورؤيتها المستقبلية، وللتركز على التخطيط للمستقبل للمنظمة ومسؤولياتها نحو المجتمع.

3-8 التركيز على نتائج وخلق القيمة.

3-9 انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة، وذلك بتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

4 هيكل النموذج يحتوي على إطار يضم سبعة عناصر، تقييم المنظمات على أساسها، من اجل تحديد مستوى تميز أدائها وهي على نحو التالي:

4-1 القيادة.

4-2 التخطيط الاستراتيجي للجودة.

4-3 التركيز على العميل.

4-4 المعلومات والتحليل.

4-5 التركيز على الإدارة الموارد البشرية.

4-6 إدارة العمليات

4-7 نتائج الأعمال².

¹ - محمد توفيق ماضي: مرجع سابق، ص 39.

² - مارك براون: دليل الى شهادة بالدرج للجودة والتميز، دار العربية للعلوم، بيروت- لبنان، 1999، ص 14-15.

وتوزع نقاط النموذج البالغ عددها 1000 نقطة، على هذه العناصر حسب أهميتها، حسب الشكل التالي، وذلك حسب التعديل الذي ادخل على نموذج سنة 2002:

الجدول رقم (5): يوضح التعديلات التي أدخلت على النموذج الأمريكي.

العناصر الرئيسية والفرعية	الحد الأقصى للنقاط
العناصر الفرعية العناصر الرئيسية	
01- القيادة:	80
1.1/تنظيم القيادة	40
2.1/الشعور بالمسؤولية العامة والمواطنة	120
02 / التخطيط الاستراتيجي:	40
1.2/ إستراتيجية التنمية	45
2.2 إستراتيجية التفعيل الانتشار	85
03 التركيز على العميل والسوق:	40
1.3/ العميل والسوق	45
2.3/ إدارة العلاقات مع العميل وإشباع رغباته	85
04 المعلومات والتحليل:	50
14./ تحليل وقياس الأداء التنظيمي	40
2.4/ إدارة المعلومات	90
05 التركيز على إدارة الموارد البشرية:	35
1.5/ أنظمة العمل	25
2.5/ التعليم والتدريب	85
3.5/ تقدير جهود العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم	25
06 إدارة العمليات:	45
1.6/ عمليات الإنتاج والخدمات	85
2.6/ تقييم العمليات	25
3.6/ تدعيم العمليات	15
07 نتائج الأعمال:	125
1.7 / نتائج متعلقة بإشباع العميل	450
2.7 / نتائج مالية بالسوق	125
3.7/ نتائج غدارة الموارد البشرية	80
4.7/ نتائج التنظيم	120
مجموع النقاط:	1000

المصدر: علي سلمى إدارة التميز، مرجع سابق ص 17

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

1. مجالات الدراسة
2. منهج المستخدم في الدراسة
3. أدوات جمع البيانات
4. عينة الدراسة وخصائصها

تمهيد:

إن الدراسة النظرية وحدها غير كافية للوصول إلى الكشف عن الحقائق المتعلقة بالموضوع المدروس، إذن من الضروري القيام بالدراسة الميدانية التي تعتبر الوسيلة الهامة لجمع البيانات من الواقع كما هو وليس كما يريد الباحث، ولا يتسنى له ذلك إلا بإتباع طريقة منهجية واضحة لمعالجة مشكلة الدراسة. وفي هذا الفصل سنتعرف على مجالات الدراسة (المكاني والبشري والزمني) فضلا عن المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى مجتمع الدراسة (عينة الدراسة).

1. مجالات الدراسة

1.1 المجال المكاني: ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة، أي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء "سونلغاز" بولاية تيارت، وهي تقع في قلب المدينة، يحدها من الشمال مصلحة التوليد مركز الأمومة سابقا ومن الشرق مؤسسة نفضال، ومن الغرب محطة نقل المسافرين، ومن الجنوب مديرية توزيع الحبوب والقمح، وتترجع على مساحة مقدارها "20050.50 متر مربع". تتكون المؤسسة من 20 مديرية للتوزيع كما هو مبين في (الملحق شكل رقم 12). وتوظف هذه المديرية (335) عاملا منهم (150) إطار و(140) عامل مهارة و(45) عامل تنفيذ، و تعنى بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين، وهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم.

1.1.1 تاريخ نشأتها:

خلال الحقبة الإستعمارية، وطبقا للمرسوم المؤرخ في " 05 جوان 1947"، أنشأت مؤسسة " كهرباء وغاز الجزائر"، كما كان هناك 16 شركة تنقسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: - "كمجموعة لوبون في الشرق"، وكذا - "مصانع ليفي في الوسط"، وفي - "الغرب شركة بوربوني للإضاءة"، و - "القوة بقسنطينة"، وعليه تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16 الحائزة على التنازلات إلى " شركة كهرباء وغاز الجزائر الطاقة الكهربائية"، " بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947".

كان يصنع الغاز من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في " مصنع الحمامة". وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة، ومع التأميم الذي حصل في 1947 شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بتجديد تجهيزات " 11 مصنعا تشتغل بالغاز" بولاية مستغانم، و "اورليان فيل" بالشلف وقسنطينة، و "فيليب فيل" بسكيكدة، و "بونة" بعنابة، كما قامت ببناء وحدتين بوهرا و الجزائر العاصمة، وذلك من أجل تموين مدينة سيدي بلعباس والبلدية؛ ولكن مع اكتشاف الغاز عام 1956 تغيرت مجريات الميزان الطاقوي مما سمح بالتفكير في التنمية المحلية.

وبمجرد إنشاء الشركة حددت السلطات الاستعمارية هدف متوسط المدى يرمي إلى تجهيز الجزائر بمعدات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية، وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى؛ وفي نهاية سنة 1947 تقرر إنشاء خط قمة للتبادل البيني ذي '150 كيلو فولط' يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها، والذي كان مساره يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التلي والصحراوي؛ كما كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات '60 و 90 كيلو فولط'، لتتصل بالخط الرئيسي في انتظار إنجاز الخط البيني الأول ذي '90 كيلو فولط' مع تونس والذي تحقق عام 1956. وفي هذا الصدد بلغ عدد المشتركين " 573000 مشترك كهرباء" و"167000 مشترك غاز" من بين السكان عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن.

2.1.1- مراحل تطورها:

تعتبر "سونلغاز" واحدة من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية وخلال الخمسة والعشرين سنة الأخيرة ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من "15760 عوناً في سنة 1980" إلى ما يزيد على "47000 في سنة 2006 منهم 28346 أعوان دائمين"، ومن حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط، فإن فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى "20646" متبوع بالفروع المكلفة بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها "3404" ثم الفروع المحيطة "2747 عوناً"، أما الباقي فهو متمركز في الشركة الأم وهذه الأرقام تتطور في انسجام مع نمو "سونلغاز" وتطورها، وفي نهاية "ديسمبر 2006" تم توزيع عدد العاملين الإجمالي في الفروع المهنية حسب الفئة الاجتماعية المهنية كالتالي: "272% من الإطارات" و"202% من أعوان التنفيذ" و"526% من أعوان التحكم". وقد تمخض عن الحركات الأخيرة التي أجريت على عدد العاملين تشييب عمال المؤسسة، حيث أن 51% من العاملين في مختلف فروعها تقل أعمارهم عن 40 سنة.

وبموجب "المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002"، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز" - شركة مساهمة - تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها؛ وبدأت عملية تحويل "سونلغاز في جانفي 2004" مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية"، وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن انجاز هذه النشاطات ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء؛

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء؛

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز.

وفي سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة) أي:

- الشركة المدنية لطب العمل؛

- مركز البحث وتطور الكهرباء والغاز.

وخلال هذه السنة عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة: أدمجت الشركات الأربعة لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة واحدة هي: "شركة صيانة وخدمات السيارات MPV"، وكذلك بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة واحدة هي: "صيانة خدمات المحولات الكهربائية"، وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقاً وهي:

- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت في 1993؛

- شركة الوقاية والعمل الأمني التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع "لمجمع سونلغاز" عبر جميع أنحاء التراب الوطني.

وصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC وهي:

- شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع "سونلغاز" التي أنشأت في عام 1997؛

- نزل المزارعين الذي تم اقتناؤه في عام 1997؛

- شركة صيانة التجهيزات الصناعية والتي أنشئت في عام 1998؛

- وكذلك الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام والتي أنشئت هي بدورها في عام 1998؛
 - وأخيرا إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي في 2003.
- وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع التراب الوطني وفي سنة 2006 تم إنشاء خمس شركات (مهن قاعدية) أخرى:
- الفرع الأول:** - مسير منظومة الكهرباء؛ - مكلف بإدارة نظام إنتاج؛ - نقل الكهرباء.
- إضافة إلى إنشاء أربع فروع تتضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي:
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الجزائر؛
 - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الوسط؛
 - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق؛
 - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الغرب.
- تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية للإنتاج الكهربائي، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، والشركة الجزائرية شبكة نقل الغاز، لتكون قطب (المهن القاعدية)، يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:
- شركة كهرباء ترقية؛
 - شركة كهرباء كدية الدروش؛
 - شركة كهرباء البرقية؛
 - شركة كهرباء سكيكدة.
- هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة "سوناطراك"، وخلال هذه السنة 2006 وفي سياق دعم تنظيم "سونلغاز" على شكل مجمع وانجاز برنامج تطوير هام له، عادت مؤسسات الأشغال الخمس وهي:
- شركة أشغال الكهرباء؛
 - شركة أشغال والتركيب الكهربائي؛
 - شركة المنشآت الأساسية؛
 - شركة التركيب الصناعي.
- إلى أحضان "مجمع سونلغاز" بقرار من السلطات العمومية بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في عام 1983؛ وفي "جانفي 2007" جاء دور مراكز الانتقال والتكوين التابعة لـ"سونلغاز" لترقى إلى فرع وهو: - "معهد التكوين في الكهرباء والغاز"، وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة "مجمع سونلغاز" مع إنشاء "شركة هندسة الكهرباء والغاز في شهر جانفي 2009"، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع، وفي هذا التاريخ ذاته تم إنشاء شركتين وهما: - الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام و- شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية؛ حيث أصبحت "سونلغاز" اليوم مجمعا يتكون من 39 شركة منها ستة شركات مساهمة مباشرة وهي كالتالي:
- الشركة الجزائرية للطاقة؛

- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات؛

- الطاقة الجديدة الجزائر؛

- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية؛

- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والانجاز؛

- شركة كهرباء حجرة النوس.

2.1 المجال البشري: ويمثل المجال البشري كل العناصر البشرية المكونة لمجتمع الدراسة والذي منه سيتم اختيار العينة، حيث أنه وبعد الاتصال برئيس مصلحة الموارد البشرية أكد لنا أن عدد العمال يبلغ (335) عاملا مقسمين إلى 150 إطارا، و140 عون تحكم، و45 عون تنفيذ. وهم موزعون على الاقسام التالية (كما يوضحه الشكل رقم 12 في الملاحق)

1.2.1- قسم الموارد البشرية DRH:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموظفين، وكذلك إعداد شهادة العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمتربصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية.

2.2.1- مصلحة تقنيات الغاز DTG: وتنقسم إلى المصالح التالية:

***قسم استغلال الحقل:** يقوم بتحضير برامج الأشغال، متابعة وتحليل المقاييس الزمنية، تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة.

***قسم المراقبة والتطوير:** ضمان مطابقة المخططات مع الواقع، مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

***قسم حفظ الغاز:** إدارة وضمان الحماية من العيوب، تحضير برنامجه السنوي للأبحاث.

3.2.1- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز DEET: دراسة الطلبات وجمع الملفات التقنية للأشغال ومراقبة الأماكن المبرمجة.

4.2.1- مصلحة تنظيم النظام الآلي DGSi: يقوم بإدارة نظام المعلومات وتطوير العمليات الآلية، تحضير فواتير المشتركين وطبع كشف رواتب الموظفين.

5.2.1- مصلحة العلاقات التجارية DRC: الدراسات التجارية، الاتفاقيات مع المشتركين، تحضير متابعة الطلبات.

6.2.1- مصلحة المالية والمحاسبة DFC: وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي كالتالي:

***مصلحة المالية:** يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات التجارية والبنكية ووضع مخططات الخزينة على المدى القصير، كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية.

***مصلحة الميزانية:** تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط المؤسسة.

***مصلحة الاستغلال:** يقوم هذا الفرع بـ: وضع ومراقبة آليات المحاسبة، مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي، تقدير وتقويم نفقات الحسابات، متابعة النشاط الضريبي غير المركزي ومتابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون).

7.2.1- مصلحة الشؤون العامة SAG:

تقوم بالاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة، توفير الآلات ولوازم العمل، تولى مناقصات شراء الأدوات وآليات العمل.

8.2.1- مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين:

مكلف بالدراسات: أنظر في ملاحق الشكل رقم 12

- التحليل والدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية؛
- متابعة النظام الهيكلي للمؤسسة؛
- متابعة ترقية العمال؛
- تحديد مناصب العمل الشاغرة؛
- متابعة ملف التوظيف داخل وخارج المؤسسة؛
- وضع برنامج التكوين السنوي؛
- تحديد أنواع التكوين؛
- متابعة العمال خلال التكوين؛
- التكفل بالمهنيين ومتابعتهم.

9.2.1- مصلحة الإدارة: مكلف بالدراسات:

- تسيير ومراقبة شؤون المستخدمين؛
- السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

10.2.1 الأعدان الرئيسية لتسيير الموظفين

- تسيير ومراقبة أجور العمال؛
- تسيير ومتابعة المسار المهني للعمال؛
- التنظيم والحرص على ملفات العمال؛
- إعداد كل الوثائق المتعلقة بالعمال (بيان عطلة، شهادة عمل.....)؛
- الاستقبال والرد على شكاوي العمال.

3.1 المجال الزمني: تتطلب أي دراسة فترة زمنية كافية لإجرائها، والتي تتحدد بحسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع

المعلومات اللازمة، حيث تم اختيار موضوع البحث بعد الانتهاء من فترة امتحانات السداسي الثاني للسنة الأولى ماستر وعرض العنوان على الأستاذ المشرف الذي قبله بصدور رجب في شهر أكتوبر 2023/09 02 .

ولقد تم تحديد الفترة الممتدة من (2023. 03.20) إلى (2023 7 /05/) لإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، وتم من خلالها الاتصال بمدير المؤسسة للحصول على الموافقة، وجمع المعلومات من خلال استمارة البحث. و لقد عرف إنجاز الدراسة الميدانية المرور على أربعة (4) مراحل زمنية كانت على النحو التالي:

المرحلة الأولى: 2023/03/11 - 2023/03/16

وفي هذا التاريخ بالضبط تسلمنا من الجامعة ترخيص إجراء الدراسة الميدانية، وبعدها مباشرة تم إجراء الزيارة الاستطلاعية لمؤسسة "سونلغاز" وفيها تم اللقاء برئيس "مصلحة الموارد البشرية"، حيث تمحور اللقاء حول موضوع الدراسة، ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة، وما أهم النقاط الأساسية التي تعتمد عليها الشركة في تكوين كفاءاتها البشرية من أجل إحداث التغيير الإيجابي الذي يواكب تطورات العصر .

المرحلة الثانية: 2023/04/21

وفي هذا التاريخ تم استرجاع الترخيص من المؤسسة بعد موافقة المدير، وخلال هذه الزيارة تم أخذ بعض البيانات المتعلقة بالموضوع خاصة فيما يخص تكوين الموارد البشرية، ومدى تفعيله للتغيير الإيجابي للمؤسسة؛ بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص "بشركة توزيع الكهرباء والغاز"، والهيكل التنظيمي الخاص "بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تيارت" محل الدراسة، والهيكل التنظيمي الخاص "بقسم الموارد البشرية" بالمؤسسة.

المرحلة الثالثة: 2023/04/5

وفي هذا اليوم بالتحديد تم اختبار استمارة البحث، والتي كان عددها (67) استمارات إذ لم يسمح لنا بتوزيعها على العمال، ولكن تم توزيعها من طرف رئيس "مصلحة الموارد البشرية"، وتم استرجاعها في نفس اليوم وكانت (64) استمارات فقط منها (30) إشارات و أعوان تحكم(28) وأعوان تنفيذ (9) .

المرحلة الرابعة: 2015/05/26 - 2015/05/29

وفي هذا التاريخ تم النزول بالاستمارات إلى الميدان، حيث دام توزيعها لمدة يوم واحد الأحد 2023 /05/08 قام بتوزيعها رئيس "مصلحة الموارد البشرية"، حيث تم تقسيم الاستمارات إلى (30) استمارة تخص الإشارات و(28) استمارة أخرى تخص أعوان التحكم، بينما توزيع (9) استمارة على أعوان التنفيذ؛ وفي نفس اليوم تم استرجاع جميع الاستمارات على ساعة 3.00 مساءً، وكانت كلها مملوءة بإجابات الباحثين إذ كانت إجاباتهم منطقية خاصة فيما يتعلق بأعوان التحكم والتنفيذ، أما بالنسبة للإشارات فكانت إجاباتهم مقبولة نوعاً ما، وعلى وجه العموم كانت الإجابات موضوعية وقابلة للمناقشة والتحليل.

2منهج المستخدم في الدراسة:

يلعب المنهج دوراً هاماً وأساسياً في الكشف عن مختلف الظواهر، فهو يعبر عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهدافه البحثية، فهو ضروري لضبط البحث، فعند قيامنا بأي بحث أو دراسة سوسيولوجية يتم اختيار منهج معين، يسهل مسار البحث الذي يتوقف على نوع وطبيعة الدراسة ومشكلاتها، وعلى نوع البيانات المراد جمعها، بالاستناد على مجموعة من القواعد من أجل الحصول على نتائج علمية وموضوعية، وانطلاقاً من أهداف العلم القائمة على الوصف والتفسير والفهم، فالمنهج إذن "هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹

¹ - عمار بوحوش وآخرون: مناهج البحث وطرق اعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون - الجزائر، 1999 ص99

كما عرف أيضا بأنه "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية التحقق من البحث¹، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، فهو الذي يساعد الباحث في ضبط أسئلة وفرضيات البحث.

ومن أجل اختبار فرضيات بحث الراهن وإثباتها ميدانيا تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة التي أود فيها معرفة الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية. فهو يصف خصائص متغيرات الدراسة، ويسعى للإحاطة بجميع أبعادها، ثم تحليل المعطيات والبيانات التي يتم جمعها من الميدان لتفسيرها، وفهم الواقع الاجتماعي.

فالمنهج الوصفي يعرف على أنه "وصف ظاهرة معينة للموقف الراهن، فيقوم بتحليل خصائص تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها"² ويعرف أيضا بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طرق جمع بيانات مقننة عن المشكلة وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة"³

-أساليب الدراسة: نجد

أ الأسلوب الكمي: ويعبر عن المعطيات بصفة إحصائية من خلال تقسيم البيانات، وتبويبها في جداول حساب تكرارات والنسب المئوية.

ب الأسلوب الكيفي: يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها كما يهدف إلى الكشف عن الدلالات، والمعاني التي تحملها التي تحملها البيانات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات:

تمثل أدوات جمع البيانات الحلقة الأساسية في بناء أي دراسة ميدانية، لأنها تساعد على جمع المادة الأساسية للتحليل واستخلاص النتائج، وبالتالي فإن الاختيار الجيد للأدوات والاستعمال المناسب لها يساهم بدرجة كبيرة في إيصال الباحث إلى نتائج أكثر دقة، فهي مجموعة الأدوات التقنية التي تستخدم في جمع المادة العملية من اجل الوصول إلى تحديد جوانب ظاهرة اجتماعية بطريقة علمية وموضوعية، وتؤدي في النهاية إلى التوصل إلى نتائج علمية، وتعتبر الأداة الوسيط الذي يشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوثين، والتي تمكنه من جمع معلومات من المبحوثين"⁴

- وقد تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على مجموعة من أدوات جمع البيانات سنعرضها حسب الأهمية كالآتي :

1.3 الملاحظة: تعتبر الملاحظة نقطة البداية في أي بحث علمي وذلك كونها تساعد الباحث في جمع المعلومات والتعرف على طرق

العمل وتعتبر الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات وتفيد في جمع المعلومات ميدانيا والتي تتصل بسلوك الفرد في بعض المواقف⁵. فهي تعتبر من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات من ميدان الدراسة، وقد استخدمنا في الدراسة الراهنة الملاحظة البسيطة التي تتماشى مع المنهج الوصفي المستخدم .

¹ - مريد يوسف الكلاب: أسس البحث العلمي أهميته، ومناهجه كيف تكتب بحثًا، ط1، المركز القومي لإصدارات القانونية، القاهرة - مصر، ص42

² - أحمد بن مرسللي مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر العاصمة، 1998، ص(287).

³ - رشيد زواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط3، قسنطينة، 2008، ص 167

⁴ - نادية سعيد عاشور، وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر، د ط، الجزائر، 2016.

⁵ - محمد شفيق: البحث العملي الخطوات المنهجية فعداد البحوث الاجتماعية، دط، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة - مصر، 2011، ص120.

-الملاحظة البسيطة: وهي التي يتم من خلالها مشاهدة الظواهر في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي ودون استخدام أي أداة من أدوات القياس للتأكد من دقتها، أما تستخدم عادة في الدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية. ولقد استخدمت في الدراسة الراهنة لنفس هذا الغرض دون الاعتماد على شبكة الملاحظة، لمعرفة مثلا مداخل ومخارج المؤسسة وأقسامها ومكاتبها وملاحظة كيفية سير العمل داخل المؤسسة وكيفية تقديم الخدمة للزبون، حيث تم الاعتماد عليها لما لها من دور مكمل للاستمارة والمقابلة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة.

3-2 الاستمارة: وهي عبارة عن مجموعة أسئلة المحددة والمرتبطة ترتيبا منهجيا، وفق مؤشرات الدراسة تتضمن عدة مواضيع فرعية تتعلق بموضوع البحث، وتكون في شكل أسئلة مكتوبة وموجهة إلى مجتمع البحث، كما تعتبر الاستمارة من الوسائل التي يستخدمها الباحث للتحقق من أهداف الدراسة وفروضها والإجابة عن تساؤلاتها والوصول إلى نتائج "فهني وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين عن طريق طرح أسئلة عليهم بهدف معرفة اتجاهات وسلوكيات مجموعة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها".¹

عرفها محمد عبد الحميد على أنها "أسلوب لجمع البيانات تستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومتقنة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، وأهدافها دون تدخل من الباحث في تقرير ذاتي للمبحوثين في هذه الدراسة".²

كما عرفت أيضا أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".³

-لقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير وكلي لما له من أهمية كبيرة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة؛ حيث تضمن الاستبيان عدة أسئلة ملمة بموضوع الدراسة الحالية "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية"، لأن الهدف منه هو الحصول على المعلومات بالكم والكيف والدقة المطلوبة، ومن أجل ذلك تم صياغة أسئلة بسيطة، وبترتيب منطقي وبعيدة عن الغموض وبلغة سهلة بحسب الفئة الموجهة إليها، وذلك بعد تحكيمها عند الأساتذة ضمن التخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، وهم الأساتذة بوزيرة سوسن متحصلة على ماجستير علم اجتماع الجنائي، والأستاذ الدكتور هيشور محمد لين تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، والأستاذ زهواني عم ماجستير علم اجتماع الثقافي (أنظر جدول الأساتذة المحكمين)، حيث تم اختبار الاستمارة على عينة مبدئية مكونة من إطارات والبالغ عددهم 150 إطارا، وأعوان التحكم البالغ عددهم 140 عمالا وأعوان التنفيذ والبالغ عددهم 45 عمالا، ولقد جاءت الاستمارة في شكل 25 سؤال (نموذج الاستمارة موجود في الملاحق)، وقد احتوت استمارة الدراسة على أربعة محاور وكل محور يتفرع إلى عدد من الأسئلة الفرعية تعد مؤشرات لهذه الدراسة فيما يلي:

¹ - مويرس أنجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 56.

² - محمد عبد الحميد: دراسات في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة- مصر، 1993، ص 133.

³ - رشيد زرواني: 2002، ص 123.

المحور الأول: وهو محور البيانات الشخصية واحتوى على 8 أسئلة الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية، الوضعية المهنية، المنطقة السكنية، الأقدمية في العمل.

- **المحور الثاني:** يحتوي على بيانات متعلقة بالفرضية الأولى، وهي كلما زاد التركيز على إعادة تصميم التكنولوجيا أدى ذلك تحقيق جودة العمل، وقد تضمنت 6 أسئلة .

- **المحور الثالث:** يحتوي على بيانات متعلقة بالفرضية الثانية، وهي كلما زاد التركيز على تعديل سلوكيات العاملين أدى ذلك إلى تحقيق إبداع، وقد تضمنت 6 أسئلة .

- **المحور الرابع:** يحتوي على بيانات متعلقة بالفرضية الثالثة، وهي كلما زاد التركيز على إعادة تطوير الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى استمرارية تحقيق الأهداف، وقد تضمنت 5 أسئلة

- وبعد ذلك تم عرضها على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، تم توزيعها على المبحوثين في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء "سونلغاز"، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها، فقمنا بتوزيع (67) استمارة وتم استرجاع (64) استمارة فقط أي 3 استمارات رفضت، ثم قمنا بمعالجتها وتفرغها في جداول بسيطة للتأكد من صحة الفرضيات.

3-3 المقابلة: إن الملاحظة وحدها لا تكفي لرصد جل سلوكيات المبحوثين، بل يتوجب على الباحث الاعتماد على طرق منهجية أخرى تخدم الموضوع، واستخدمنا زيادة عن الملاحظة، المقابلة، وقد استخدمت المقابلة غير المقتنة وغير الرسمية مع رئيس مصلحة ادارة الموارد البشرية للحصول على معلومات وبيانات بشأن المؤسسة قيد البحث.

- تم إجراء هذه المقابلة في يوم 8 ماي 2023 على ساعة 1.00 زوالا في مكتب رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية، وهو شاغل لمنصبه منذ 36 سنة، ومؤهل بدرجة عالية والهدف من هذه المقابلة جمع معلومات حول موضوع دراستي ألا، وهو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، ومع انه كان مضغوط بطلبات الزبائن أعطاني قليل من وقته، وقام بالإجابة على كل أسفلي التي طرحتها المتحورة حول موضوع دراستي.

3-4 السجلات والوثائق:

يرى الأستاذ عربات منيران هذه الأداة في حال توفرها تعتبر من أهم المصادر الأساسية التي تساهم في الحصول على الكثير من المعلومات الخاصة بحيشات الظاهرة المدروسة، وبالتالي فهم الموضوع من جوانبه وزواياه المختلفة، ويمكن تصنيف الوثائق التي تم الحصول عليها كالتالي:

أ- وثائق تتعلق بمؤسسة "سونلغاز"، (نشأتها، الموقع الجغرافي لها، والمساحة التي تتربع عليها) (أنظر المجال الزمني للدراسة).

ب- وثائق تضم بيانات متعلقة بقوة العمل (حجمها، توزيعها على الفئات السوسيو- مهنية) (أنظر المجال البشري للدراسة).

ج- وثائق حول عملية التكوين وعن كيفية التخطيط لها وتسييرها وكيفية تقييمها. (انظر ملاحق الدراسة).

د -وثائق متعلقة بالهيكل التنظيمي (الخاص بالمديرية في الغرب، والخاص بالمديرية لولاية تيارت، والهيكل التنظيمي الخاص بقسم الموارد البشرية للمؤسسة، بالإضافة إلى الاتفاقية الخاصة بمؤسسة "سونلغاز").

* وصف الهيكل التنظيمي: انظر ملاحق شكل رقم 1,2

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد الطويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة، ويحتوي هذه الجهد منهج التغيير نفسه. أما بالنسبة لمؤسسة "توزيع الكهرباء والغاز" فهي تعتمد هيكلًا وظيفيًا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس، كما نجد في مؤسسة "سونلغاز" لكل مصلحة رواق يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة؛ المكلف بالشؤون القانونية؛ المكلف بالاتصال؛ المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة. ففي الرواق الأول نجد: قسم الموارد البشرية؛ قسم الشؤون العامة. أما الرواق الثاني فنجد فيه: قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية؛ قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز؛ قسم تقنيات الكهرباء بفروعه موزعة عبر تراب الولاية. أما الطابق السفلي فيوجد فيه رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي

4 عينة الدراسة وخصائصها

1-4 مجتمع البحث الأصلي الكلي: الذي يعرف على أنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد التي أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضع للدراسة"¹.

ومجتمع الدراسة الحالي يمثل عمال مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء الموجود مقرها بتيارت.

4-2 عينة الدراسة :

العينة أيا كان نوعها لا يمكن للباحث في إطار البحوث الاجتماعية والإنسانية، وخاصة البحوث الميدانية الاستغناء عنها لأنها تعتبر من أبرز الطرق التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات، والبيانات التي تساعد في دراسته وتحليله، وتفسيره للظاهرة التي يكون الباحث بصدد دراستها.

تطرح عملية اختيار العينة الملائمة للدراسة مشكلة تتعلق بمدى تمثيل مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً يساهم في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المجتمع الأصلي للبحث لذلك كانت هذه الخطوة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه، وقد حاولنا من خلال الدراسة الراهنة أن تكون العينة التي من شأنها أن تعطي للبحث نسبة مقبولة من المصادقية العلمية.

-وقد تم اختيارا لعينة، وهي العينة الطبقية العشوائية، حيث تعرف على أنها "جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث من مشقات دراسات المجتمع الأصلي"²

- كما أسلفنا سابقاً، تم اختيار العينة الطبقية العشوائية :

وذلك لعدم تجانس مجتمع الدراسة، ويرجع هذا الاختيار لكون المقترضات الميدانية التي تدل على إن مجتمع الدراسة غير متجانس، مما فرض علينا إتباع هذا النوع من العينات، إذ مجتمع البحث مقسم إلى طبقات متفاوتة في طبيعة المهام والنشطة الموكلة لها، ومختلفة في ثقافتها السوسيو مهنية، وحتى تكون العينة ممثلة بشكل صحيح للمجتمع المبحوث، يجب أن تكون ممثلة لمختلف هذه الأصناف³.

¹ - جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2012، ص8.

² - جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 86

³ - إبراهيم أبرش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ص 13.

في البداية سعينا إلى استخدام المسح الاجتماعي الشامل، إلا أنه بسبب الانشغال الكبير للعمال والأعمال الموكلة على عاتقهم بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على المناوبة الليلية، وهذا ما يقلل من فرص لقائنا بالبقية المناوبين بالليل كان لهذه الظروف الحد موضوعية حالت دون قيامنا بالمسح الشامل، ولهذا اخترت المنهج الوصفي بعدها قررنا اختيار نسبة (20%) من المجتمع الكلي 335، حيث بلغ عدد المفردات 67.. وتم استرجاع 64 استمارة يعني ان ثلاث استمارات لم ترجع.

2.2.4 خصائص العينة

ومن هذه خصائصها على سبيل الذكر:

- تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى فئات حسب التقسيم الإداري للهيكلة التنظيمي للمؤسسة.

وقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني على عينة طبقية عشوائية فهي طبقية لأن أفراد مجتمع الدراسة غير متجانس وموزعون على فئات سوسيو-مهنية (إطارات، أعوان تحكّم، أعوان تنفيذ)، وهي عشوائية لأن طريقة اختيار المفردات من بين الفئات لم يحدث بالاستناد إلى اعتبار منهجي مسبق، بمعنى أن كل فرد ينتمي لأحدى الفئات الثلاث كان بإمكان أن يكون ضمن المفردات التي أخصصتها بالبحث المباشر.

وبما أن مجتمع الدراسة الكلي أقل من 335 مفردة، فإن نسبة التمثيل لا بد أن تكون 20% لكل فئة من الفئات الثلاث ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- المجتمع الكلي للمؤسسة مجال الدراسة 335 مفردة موزعة على الفئات السوسيو-مهنية الثلاث وهي إطار 150 مفردة أعوان تحكّم 140 مفردة وأعوان تنفيذ 45 مفردة، ونأخذ 20% من كل فئة، يتوزع أفراد العينة على النحو التالي:
وقد تم حسابها بالكيفية الآتية:

$$X = \frac{\text{حجم العينة المختارة} \times \text{مجتمع البحث}}{100}$$

$$X = \frac{335 \times 20\%}{100} = 67$$

ومنه نجد:

- الإطارات: 30 مفردة $150 \times 20 \div 100 = 30$
- أعوان تحكّم: 28 مفردة $140 \times 20 \div 100 = 28$
- أعوان تنفيذ: 9 مفردة $45 \times 20 \div 100 = 9$

يعني الإطارات ← 30

أعوان تحكم ← 28

أعوان تنفيذ ← 9

الجدول رقم 6: يوضح توزيع افراد عينة (الدراسة كيفية اختيار العينة)

الفئات (الوضعية المهنية	مجتمع البحث	عينة الدراسة	% النسبة
إطارات	150	30	% 46.88
أعوان تحكم	140	28	% 43.75
أعوان تنفيذ	45	9	% 14.06
المجموع	335	64	% 100

1 تفريغ البيانات

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية

1 التوزيع حسب الجنس: يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كانت مؤسسة

" سونلغاز " تحتوي على الذكور أكثر أو الإناث، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 7: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة %	التكرار	التكرارات الجنس
67.19%	43	ذكر
32.81%	21	أنثى
100%	64	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس، أن أعلى نسبة مثلت المبحوثين الذكور حيث قدرة نسبتهم بـ 67.19 % أي ما يعادل 43 مفردة، مقابل 32.81% مثلت المبحوثات الإناث أي ما يعادل 21 مفردة، وربما يرجع هذا إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يحتاج إلى مجهود بدني أكبر وهذا يعيق فئة الإناث من إلتحاق بالمؤسسة وهذا ما أكدته لنا تصريحات العمال أثناء زيارتنا ومقبلتنا مع إطارات المؤسسة.

الجدول رقم 8 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة %	التكرار	التكرارات السن
17.19 %	11	أقل من 25 سنة
18.75%	12	(25 - 30)
21.88 %	14	(31 - 36)
42.19 %	27	(37 - 42)
100%	64	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن، أن أكبر نسبة للعمال حسب السن تتمحور في الفئة العمرية من (37 - 42) وذلك بنسبة 42.1 % أي ما يعادل 27 مفردة، تليها نسبة 21.88% بالنسبة الفئة العمرية (31 - 36) أي ما يعادل 14 مفردة، تليها الفئة العمرية (25 - 30) بنسبة 18.75% أي ما يعادل 12 مفردة، وفي الأخير نجد الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 17.19 % أي ما يعادل 11 مفردة، وهذا يعني أن المؤسسة عند تعيينها للموظفين توظف وتستقطب عمال شباب وذلك لاكتسابهم القوة وهم مورد بشري مهم يجب استثمار فيه فهم طاقة للمؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة وهم أكثر فئة تحمل لأن لديهم طاقة تحتاجها مؤسسة ، أما تفسير النسبة المنخفضة يعود إلى ارتفاع سن الكثير من العمال الذين يغيرون عملهم إلى مؤسسة أخرى أو الهجرة إلى بلدان أجنبية وذلك ما حدث خلال سنوات التسعينات.

الجدول رقم 9 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية :

النسبة %	التكرار	التكرارات الحالة العائلية
25%	16	أعزب
60.94%	39	متزوج
7.81%	05	مطلق
6.25%	04	أرمل
100%	64	المجموع

- يتضح لنا من نتائج الجدول رقم 4 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية أعلاه أن أعلى نسبة تمثلت في 60.94% الخاصة بالمتزوجين أي ما يعادل 39 مفردة، ثم تليها نسبة 25% مثلت العمال العزاب أي ما يعادل 16 مفردة، ثم تليها نسبة 7.81% مثلت العمال المطلقين أي ما يعادل 5 مفردة، وفي الأخير نجد نسبة 6.25% مثلت العمال الأرامل أي ما يعادل 4 مفردة، ومنه نستنتج أن تنوع في الفئة العمرية يخلق بضرورة تنوع في حالات العائلية ويعطي للعمال أكثر جو من الاحترام وتفاهم وللتعاون خاصة في موضوع المناوبات ويعود سبب إرتفاع نسبة المتزوجين إلى تمتع الموظفين باستقرار النفسي والاجتماعي الذي له تأثير على نفسية العامل وأداء المهام بفعالية وتميز لتحقيق أهداف المؤسسة الذي يوفر لهم فرص القابلية لزيادة فعالية الأداء .

الجدول رقم 10 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

النسبة %	التكرار	التكرارات / المستوى التعليمي
3.13%	2	ابتدائي
6.25%	4	المتوسط
34.38%	22	الثانوي
51.56%	33	الجامعي
4.69%	3	أخرى تذكر
100%	64	المجموع

-يتضح لنا من نتائج الجدول أعلاه رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، أن أغلب العمال لديهم مستوى جامعي بنسبة 51.56% أي ما يعادل 33 مفردة، مقابل 34.38% لديهم مستوى ثانوي أي ما يعادل 22 مفردة، مقابل 6.25% لديهم مستوى متوسط أي ما يعادل 4 مفردة، ثم تليه 4.69% لديهم مستويات أخرى أي ما يعادل 3 مفردة، وفي الأخير نجد 3.13% لديهم مستوى ابتدائي أي ما يعادل 2 مفردة، ومنه نستنتج أن هذه المعطيات توحى بأنه نظرا لطبيعة المسؤولية الملقاة على المؤسسة يتطلب توفر عمل مهرة وتقنيين مختصين في مجال الأعمال الإدارية كرؤساء المصالح مثلا حيث يتطلب أن يكون المسؤول على إحاطة وإلمام لكل ما تتطلبه الوظيفة حتى يتسنى له متابعة ومراقبة الأعمال الخاصة بسياسة التشغيل الجديدة التي فرضت على المؤسسة لتشغيل الكفاءات وتوظيف خريجي الجامعات بما أنه للمؤسسة عقود مع المؤسسة الأجنبية، يتطلب توفر عمال يتقنون لغة الأجنبية كالفرنسية والانجليزية وهما لغتان مستعملة في المؤسسة الجزائرية والأجنبية غالبا.

الجدول رقم 11 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية :

النسبة %	التكرار	التكرارات الفئة السوسيو مهنية
42.19%	27	إطار
37.5%	24	أعوان التحكم
20.31%	13	أعوان التنفيذ
100%	64	المجموع

-يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم 6 :يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية أعلاه أن أكبر نسبة للعمال حسب التوزيع الفئة السوسيو مهنية التي تشمل العمال الذين يمثلون فئة إطار والتي بلغت 42.19% أي ما يعادل 27 مفردة، مقابل نسبة 37.5% مثلت فئة أعوان التحكم أي ما يعادل 24 مفردة، وفي الأخير نسبة 20.31% مثلت أعوان التنفيذ أي ما يعادل 13 مفردة، وما يمكن أن نفسره لهذه النسب حاجة المؤسسة للوظائف الإطارات أكثر من الوظائف الأخرى نظرا لطبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لأجل تحقيق إنتاجية وزيادة الربح، ويعود السبب لإرتفاع عدد الإطارات إلى سياسة التوظيفية التي تركز على فتح مناصب في مسابقة التوظيف، أما أفراد مجتمع البحث المتعلق بفئة أعوان التحكم والبالغ عددهم 24 عامل يعود إلى حاجة المؤسسة لعمال يملكون خبرة ومعرفة بطبيعة العمال وسير المؤسسة أما أعوان التنفيذ وجودهم في المؤسسة يعود إلى امتلاكهم قدرة التنفيذ الموكلة إليهم، وأعوان التحكم يعود إلى حاجة هذه الأخيرة إلى عمال يملكون قدرة على التحكم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وهم ذوي الخبرة والمعرفة بنشاطات السير الوحدات، وهم بدورهم يقومون بتوجيه المنفذين وتزويدهم بإرشادات الأزمة للعمل.

الجدول رقم 12 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية :

النسبة %	التكرار	التكرارات الوضعية المهنية
78.13 %	50	مرسم
15.63 %	10	متعاقد
6.25 %	4	عقود محددة الأجل
100 %	64	المجموع

- يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (7) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية، على أن أعلى نسبة سجلت عند المرسمين بـ 78.13% أي ما يعادل 50 مفردة (عاملا)، تليها نسبة 15.63% مثلت المتعاقدين أي ما يعادل 10 عمال، وفي الأخير نجد نسبة 6.25% مثلت المبحوثين الذين لديهم عقود محددة الأجل أي ما يعادل 4 عمال.

- يعود سبب ارتفاع عدد المرسمين إلى السياسة التوظيفية التي تركز على مناصب مرتفعة في مسابقات التوظيف بينما مناصب المتعاقدين، فالعدد المتاح قليل مقارنة بعدد المرسمين، وهذا ما يفسره لنا أغلبية مجتمع البحث الذين يتمتعون باستقرار وظيفي وخبرة في مجال العمل، وهذا ما ساعد العمال على أداء مهامهم وفقا لأبعاد الجودة التي تقلل احتمال الفشل في تقديم الخدمة، والتي تعكس مدى سرعة والقدرة على أداء الخدمة بدقة.

الجدول رقم 13 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنطقة السكنية:

النسبة %	التكرار	التكرارات المنطقة السكنية
82.81 %	53	حضر
17.19 %	11	منطقة ريفية
100 %	64	المجموع

- يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم 8: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنطقة السكنية أن أعلى نسبة سجلت عند المبحوثين اللذين ينتمون إلى مناطق الحضر بنسبة 84.81% أي ما يعادل 53 مفردة، ثم تليها نسبة 17.19% مثلت المبحوثين الذين يعيشون في مناطق الريفية أي ما يعادل 11 مفردة.

الجدول رقم 14 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة %	التكرار	التكرارات الأقدمية في العمل
18.75%	12	أقل من 5 سنوات
29.69%	19	(6 - 10)
20.31%	13	(11 - 15)
20.31%	13	(16 - 20)
7.81%	05	(21 - 25)
3.13%	02	(25 فأكثر)
100%	64	المجموع

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه رقم (9) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، أن أعلا نسبة سجلت عند الفئة من (5-10) بنسبة 29.69% أي ما يعادل 19 مفردة، وهذا راجع لأن فئة شباب التي تملكها المؤسسة وخاصة بأن أغلبهم متزوجين فروح المسؤولية لديهم وتمسكهم بالعمل تجعلهم يمتلكون خبرة في عملهم، ثم تليها نسبة 20.31 مثلت فئة (10-15%) أي ما يعادل 13 مفردة، تليها نسبة 21.31% مثلت فئة (15-20) أي ما يعادل 13 مفردة، تليها نسبة 18.75% مثلت فئة أقل من 5 سنوات أي ما يعادل 12 مفردة، ثم تليها 7.81% مثلت فئة (20-25) أي ما يعادل 5 مفردة تليها نسبة 3.13% أي ما يعادل 2 مفردة، ومنه نستنتج أن المؤسسة تحرص على التوظيف الدائم والمستمر الذي يتطلب تحديد واستقطاب اليد العاملة المؤهلة، وعليه فإن تبيان الأقدمية في العمل يعود بالفائدة والربح على المؤسسة، وذلك من خلال المزج بين الفعالية والكفاءة والخبرة المهنية لغرس ثقافة تنظيمية مرجوة، لذلك على المؤسسة استغلال فرصة نقص الخبرة لدى فئة الشباب المبتدئين، ومحاولة تكييفهم مع ثقافة جديدة مطلوبة مما يخدم مصالحها ويحقق اهدافها.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة البيانات

1 عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى : التي مفادها : كلما زاد التركيز على إعادة تصميم التكنولوجيا أدى ذلك إلى تحقيق جودة العمل“

الجدول رقم 15 يوضح التغيرات الحاصلة على مستوى العمل

النسبة	التكرارات	التكرارات البدائل
46.88 %	30	شراء أدوات وأجهزة حديثة
12.5 %	8	فرق عمل تنفذ الأفكار المقترحة
17.19 %	11	التخلص من ممارسات السابقة
23.44 %	15	لم تحدث تغيرات
100 %	64	المجموع

بناءً على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 14 والمتعلق بالتغيرات الحاصلة على مستوى العمل يتضح لنا أن اعلي نسبة سجلت عند الذين صرحوا ب شراء أدوات وأجهزة حديثة وقدرت ب % 46.88 أي ما يعادل 30 مفردة أو عامل، تليها نسبة %17.19 أي ما يعادل 11 مفردات أو عمال صرحوا بالتخلص من الممارسات السابقة، تليها نسبة %12.5 أي ما يعادل 8 مفردات صرحوا انه يوجد فرق عمل تنفذ الأفكار المقترحة، أي $30+8+11=49$ مفردة صرحوا أنه يوجد تغيرات على مستوى العمل، وفي الأخير تأتي نسبة %23.44 أي ما يعادل 15 مفردة أو عامل صرحوا انه لم تحدث تغيرات.

حيث تؤكد لنا أن اعلي نسبة قدرت ب %46.88 أي ما يعادل 30 مفردة صرحوا بشراء أدوات وأجهزة حديثة، وهذا ما صرحه رئيس مصلحة الموارد البشرية من خلال المقابلة معه بأنه، تم إدخال حواسيب، وعتاد تقني متطور يساهم في تسهيل العمل أكثر بالنسبة للعمال وتساعدهم على البحث البيليوغرافي، يرون أن أهم التغيرات على مستوى العمل تتمثل في الغالب، في اقتناء المعدات والنظم المعلوماتية الأحدث، وتساهم في تسهيل العمل أكثر بالنسبة للعمال، وتسهل على العملاء عملية البحث البيليوغرافي، والذي يثبت ذلك كون المؤسسة مواكبة للتطورات، ومستجدات العصر ومنفتحة على البيئة الخارجية، وتسعى إلى عصرنه هياكلها، مما يساعدها على تقديم الخدمات بسهولة، وفي الوقت المطلوب، وهذا ما أكدته دراسة **خضير علي فيروز** حول دور إعادة هندسة العمليات الأعمال (BRB) في تحقيق الميزة التنافسية " التي أكدت على أن إعادة الهندسة الإدارية من الموضوعات المعاصرة التي حظيت باهتمام العديد من الأدبيات الإدارية، لدورها في دعم منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية، تليها نسبة %17.19 أي ما يعادل 11 مفردة صرحوا بالتخلص من الممارسات السابقة كالإدارة الورقية وجعل الحاسوب والأجهزة الحديثة والهيكلة التنظيمي يتجددا باستمرار حسب تصريح رئيس مصلحة الموارد البشرية،، تليها نسبة %12.9 أي ما يعادل 8 مفردات صرحوا أن فرق العمل تنفذ الأفكار المقترحة هذا لأنه يوجد نقابة فالعامل له نقابة، ويوجد ممثلي العمال، وأيضا لجنة المشاركة تنتخب من طرف العمال،

ولجنة العمل تتدخل في تسيير المؤسسة، وتقدم اقتراحات والتسيير المالي للمؤسسة، وفي الأخير تأتي نسبة 23.44 % أي ما يعادل 15 مفردة صرحوا بأنه لم يحدث تغيرات على مستوى العمل وشراء الأجهزة الحديثة، لأنه على غير دراية بكيفية التعامل مع البرمجيات الحديثة لضعف التكوين والتمرس عليهم، وفرق العمل تنفذ الافكار المقترحة فالعامل له نقابة، ويوجد ممثلي العمال، وأيضا لجنة المشاركة تنتخب من طرف العمال، كما أسلفت في الذكر سابقا، ولا على الممارسات السابقة لان الأساليب المستعملة لتحسين الخدمات داخل مؤسسة نفسها، وقدم مثال البربرة وهي آلة لربط من شبكة غاز إلى زيون، وهذا ما تؤكدته نظرية النظم المفتوحة التي ترى أن المؤسسة نظام مفتوح على البيئة الخارجية، وتأتي بمدخلات من بينها الآلات والمعدات التكنولوجية، وهو ما أكدده الباحث باركر الذي يرى أن الهندرة تعني استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التقنيات الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات وصولا للتغيير في جميع أجزاء المؤسسة من أجل تلبية احتياجات الزبائن، كما أن المدخل التكنولوجي يعتبر أن التغيير يأخذ عدة أشكال أهمها استخدام التقنيات الحديثة بغرض زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، ويؤكد ذلك رئيس مصلحة الموارد البشرية، والذي دعا إلى ضرورة تزويد المؤسسة بمعدات وأجهزة حديثة من شأنها أن تخدم الموظف والمستفيد من خدمات الشركة .

الجدول رقم 16 يوضح تبني المؤسسة للتغيرات في التكنولوجيا المستخدمة في العمل من حين لآخر

النسبة المئوية	التكرارات		التكرارات	البدائل
31.25%	20	تكنولوجيا الإعلام	49	نعم
46.88%	30	تكنولوجيا الاتصال		
15.63%	10	الآلات المتطورة		
6.25%	4	أخرى تذكر		
23.44%	15			لا
100%	64			المجموع

بناء على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 15 والمتعلق ب تبني المؤسسة للتغيرات في التكنولوجيا المستخدمة، في العمل من حين لآخر يتضح لنا أعلى نسبة قدرت ب 76.56 % أي ما يعادل 49 من مجموع أفراد العينة يصرحون أن المؤسسة تتبنى تغيرات في التكنولوجيا المستخدمة في العمل من حين لآخر، في حين نجد نسبة 23.44 % أي ما يعادل 15 مفردة من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تتبنى التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة في العمل من حين لآخر .

حيث تؤكد لنا أن اعلي نسبة قدرت ب % 46.88 أي ما يعادل 30 مفردة يصرحون بتكنولوجيا الاتصال وهذا يدل على أن المؤسسة ساعية لإكساب موظفيها المهارات والكفاءات اللازمة للتعامل مع الأجهزة الحديثة، وذلك بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات لإدارية وتحسين جودة الخدمات كوجود الانترنت التي تنشر المعلومات بسرعة داخل المؤسسة وبرمجيات حديثة تواكب العصر، وهذا ما صرحه رئيس مصلحة موارد بشرية عند إجرائي للمقابلة معه، وأكد المدخل التكنولوجي الذي يركز على أحداث

التغييرات على إعادة تركيب وتدقيق العمل، وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدلات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، ومما لاشك فيه أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة ونجاحتها، كما نجد دراسة بعنوان " استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" لصاحبها مراد محبوب الذي أكد لنا على أن هناك ارتباط وثيق بين تطور إعادة الهندسة الإدارية، وانتشار تكنولوجيا المعلومات يساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تهتم، وتليها نسبة 31.25% أي ما يعادل 20 مفردة يؤكدون على تكنولوجيا الإعلام من إذاعة وإعلانات حول كيفية العمل والقوانين، فالإعلام يربط بين العامل والمؤسسة، ويقوم بتوعية العمال داخل المؤسسة، وبرغم كل التطورات الحاصلة في المؤسسة إلى أن العمال منهم من يفضلون التلفاز والإذاعة لأن معظمهم اعتادوا عليها ومتوفرة عند الجميع، تليها نسبة 15.63% أي ما يعادل 10 مفردات يصرحون بالآلات المتطورة التي تشمل كل ما يتعلق بأجهزة الاتصالات وأجهزة التحكم الجيد في توزيع الكهرباء والغاز لتسهيل العمل والحصول على نتائج جيدة والتقليل من الأخطاء، وهذا ما أكدته لنا نظريته ديمينج الذي دعا إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب، وإتباع الأساليب الحديثة لتناسب مع متطلبات تحقيق الجودة يوجد معدات حديثة لكن غير كافية، ويرجع ذلك لاقتصارها على المناصب الرئيسية في حين تشهد بعض الأقسام نقص كبير في الآلات، وهذا حسب تصريح رئيس مصلحة الموارد البشرية عند مقابلي معه، وفي الأخير تأتي نسبة 6.25% وهي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 4 مفردات قدموا تصريحات لكن غير مفيدة للبحث .

الجدول رقم 17: يوضح الصعوبة في استخدام الحاسوب

النسبة المئوية		التكرارات			التكرارات	البدائل
20.31%		13				نعم
17.19%		11	الاستفادة من دورات تدريبية	51	لا	
46.88%	79.66%	30	الاستعانة بكفاءة الزملاء			
23.44%	79.69%	15	تكوين متواصل أثناء الخدمة			
12.5%		08	أخرى تذكر			
100%		64				المجموع

بناءً على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 16 المتعلق بصعوبة في استخدام الحاسوب يتضح لنا اعلي نسبة قدرت بـ 79.69% أي ما يعادل 51 مفردة (عامل) من مجموع أفراد العينة صرحوا أنهم لا يجدون صعوبة في استخدام الحاسوب، في حين نجد نسبة 20.31% أي ما يعادل 13 مفردة من مجموع أفراد العينة يؤكدون على وجود صعوبة في استخدام الحاسوب دون الاستفادة من الدورات التدريبية لاستعانة بكفاءة الزملاء، وتكوين متواصل أثناء الخدمة.

حيث تؤكد لنا أن أعلى نسبة قدرت بـ 46.88% أي ما يعادل 30 مفردة صرحوا بالاستعانة من كفاءة الزملاء بسبب وجود اتصال فعال وتعاون بين العمّال والذي يعتبر جوهر الهندرة، وهذا أيضا ما أكدته المدخل الهيكلي الذي يرى أن التعاون والتنسيق بين العمال من أهم متطلبات الهندرة، والذي يسعى لتصحيح مسار المؤسسة وتعديل استراتيجياتها لأن المؤسسة تنشط في بيئة متغيرة التي تفرض عليها التغير التنظيمي وفق متطلبات السوق، تليها نسبة 23.44% أي ما يعادل مفردة 15 ارجعوا ذلك إلى التكوين المتواصل أثناء الخدمة، وذلك لكونه ضرورة حتمية لنجاح العملية الإدارية لأنه يمكن المؤسسة من الاستثمار في العنصر البشري، ويكون ويزود الموظفين بالمعارف والمعلومات ويكسبهم المهارات، وهذا أكدته لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي صرح بوجود مدرسة للتكوين بالبلدية وبن عكنون بالجزائر العاصمة، تليها نسبة 17.19% أي ما يعادل 11 مفردة أرجعوا سبب عدم إيجادهم لصعوبة في استخدام الأجهزة الحديثة إلى استفادتهم من الدورات التكوينية التي ترفع من كفاءة وجودة الأداء التي ترفع من الكفاءة وجودة الأداء، وهو ما توازن مع دراسة عبد الله سمير البحيري " حول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية" التي أكدت على وجود ارتباط بين أسلوب الهندرة وكفاءة العمل التي تتحقق من خلال التدريب والتكوين للعمال، لتأتي في الأخير نسبة 12.5% وهي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 8 مفردات الذين أكدوا على أنه لا توجد صعوبة في استخدام الحاسوب قد يعود ذلك لكونهم يملكون شهادات إعلام أي قبل الالتحاق بالمؤسسة.

الجدول رقم 18 يوضح سماح المؤسسة باقتراح أفكار تتعلق بجودة العمل الذي تؤديه

النسبة المئوية		التكرارات			التكرارات	البدائل
26.69%	46.88%	19	خطط ومشاريع	30	نعم	
59.38%		35	أفكار واقتراحات			
15.63%		10	أخرى تذكر			
53.13%		34			لا	
100%		64			المجموع	

بناءً على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 18 المتعلق بسماح المؤسسة باقتراح أفكار تتعلق بجودة العمل الذي تؤديه. يتضح لنا أن أعلى نسبة قدرت بـ 53.13% أي ما يعادل 34 مفردة من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة لا تسمح باقتراح أفكار تتعلق بجودة العمل الذي تؤديه، في حين نجد نسبة 46.88% أي ما يعادل 30 مفردة من مجموع أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تسمح باقتراح أفكار تتعلق بجودة العمل الذي تؤديه. حيث تؤكد لنا أن أعلى نسبة قدرت بـ 59.38% أي ما يعادل 35 مفردة يصرحون باقتراح أفكار تتعلق بجودة العمل الذي تؤديه، مما يخدمها ويزيد من اندماج العاملين، وهذا ما صرح به بعض العمال في المؤسسة (محل الدراسة) وهذا حتى يضمن العمال ثقة المجتمع

بالمؤسسة، وكذا خلق جو من المنافسة بينهم، كما أن المؤسسة يجب أن تتبنى ثقافة تميزها عن باقي المنظمات من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، فهو حجر الزاوية في تطوير المنظمة، و هو الذي يضمن النجاح للمنظمة، وفي الوقت نفسه يضمن الأداء المميز للمؤسسة. وهذا ما أكدت عليه المقاربة اليابانية Z لوليام أوشي من خلال رؤيتها التي تقر بأن التركيز على الخواص الإنسانية من أفكار واقتراحات العنصر البشري في العمل ورفع معنوياته يساهم في تقديم أداء يضمن جودة العمل، وهذا ما أكدته دراسة بوزايد وسيلة "حول مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" التي أكدت على ضرورة مراقبة وتقييم الكفاءات داخل المؤسسة من قبل أطراف كالعلاء والزلاء، تليها نسبة 29.69% أي ما يعادل 19 مفردة يصرحون بخطط ومشاريع كما أسلفنا الذكر انه يوجد نقابة والعامل يقدم اقتراحاته وأفكاره لممثلي العمال الذين بدورهم يقومون بنقلها للمدير، والمؤسسة تركز على المستثمرين الخواص والمؤسسة تهتم حاليا ببناء أعمدة كهربائية تعمل بالطاقة الشمسية، وتهدف لتعميمها على كل الولاية، وهذا حسب تصريح رئيس مصلحة الموارد البشرية، في الأخير نسبة 15.63% وهي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 10 مفردات قد يرون أن المؤسسة تسمح باقتراح الأفكار فقط للفتحة المتواجدين بالميدان لأنهم أكثر العملاء معرفة بالتغيرات خارج المؤسسة. -ومنه نستنتج سماح المؤسسة باقتراح الأفكار يتعلق بجودة العمل الذي تؤديه بتقديم أفكار واقتراحات لأنها النسبة الأعلى انظر الجدول رقم 18.

الجدول رقم 19 يوضح تقديم المؤسسة لخدمات وفق طلب الزبون

النسبة المئوية		التكرارات			التكرارات	البدائل
%15.63	%43.75	28	الجودة أساس رضا زبون	38	نعم	
	%18.75	12	مهارات تسويق لافت لانتباه			
	%59.38	10	كفاءة استعمال أجهزة الحديثة			
	%3.13	07	أخرى تذكر			
	%7.81	05	تحفيزات مادية ومعنوية			
	%10.94	02	تقسيمات للعمل لم تكن قبلا			
%4.63		26			لا	
%100		64			المجموع	

بناء على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 18 المتعلق بتقديم المؤسسة لخدمات وفق طلب الزبون يتضح لنا أن أعلى نسبة قدرت ب 59.38% أي ما يعادل 38 من مجموع أفراد العينة يصرحون أن المؤسسة تقدم خدمات وفق طلب الزبون، في حين نجد نسبة 4.63% أي ما يعادل 26 مفردة من مجموع أفراد العينة يصرحون أن المؤسسة لا تقدم خدمات وفق طلب الزبون.

حيث تؤكد لنا أن أعلى نسبة قدرت بـ 43.75% أي ما يعادل 28 مفردة صرحوا أن الجودة أساس رضا الزبون بسبب أيمانهم أن الجودة هي الأساس لأنها تقتضي وجود سمات وخصائص تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وذلك يكون من خلال كسب المؤسسة ثقة المجتمع، وهذا ما صرحت به النظرية اليابانية **Z لوليام أوشي**، تليها نسبة 18.75% أي ما يعادل 12 مفردة أكدوا على مهارات التسويق والإشهار الذي يلفت انتباه الزبون لكونه ميزة حديثة تميز بها المؤسسة، ولكن ذلك يتم بكسب ثقة الزبون من خلال افتتاح المؤسسة على المحيط الخارجي، وهذا ما صرحت به **نظرية النظم المفتوحة** التي ترى أن المنظمة لكي تنمو وتزدهر عليها بخلق علاقة إيجابية متوازنة مع البيئة الخارجية التي تتميز بالديناميكية المستمرة، لذلك يجب على المؤسسة أن تتبع أساليب تواكب المتغيرات البيئية والإشهار والتسويق أبرزها، تليها نسبة 15.63% أي ما يعادل 10 مفردات أكدوا على كفاءة في استخدام الأجهزة الحديثة لخدمة الزبون من خلال شهادة معترف عليها خاصة بالإعلام الآلي فقد أصبح الإعلام الآلي ضرورة فرضتها المؤسسة، تليها نسبة 10.94% أي ما يعادل 7 مفردة صرحوا على تقسيمات للعمل لم تكن من قبل، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة قد طبقت عمليا أسلوب الهندرة، وهو ما أثبتته **المدخل الهيكلي** الذي يرى أن التطوير والتغيير بالاعتماد على التكنولوجيا يؤدي إلى إحداث تغييرات على مستوى الوظيفة من خلال إثرائها وزيادة عدد المهام المسندة للوظيفة ليصبح الموظف مكلفا، ويقوم بعملية من العمليات الإدارية، ويؤكد أيضا أن المؤسسة تسيير وفق النمط التنظيمي الحديث، أثناء تأدية العمل لخلق القيمة المضافة التي تساهم في تسريع المعاملات الإدارية، ثم تليها نسبة 7.81% أي ما يعادل 5 مفردات أكدوا على تحفيزات المادية والمعنوية للموارد البشرية، فالعنصر البشري يعتبر إضافة متميزة للمؤسسات المعاصرة التي تبنت منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية لضمان ديمومة الوظائف الإدارية والاستثمار الجيد فيه يقدم المؤسسة للأمام من خلال تدريبه على استعمال الأجهزة الحديثة كفيل بضمان الفعالية الإنتاجية للمؤسسة، وفي الأخير نجد نسبة 3.13% وهي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 2 مفردة قدموا تصريحات لكن ليست ذات قيمة للبحث.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقدم خدمات وفق طلب الزبون لأنها تؤمن بأن الجودة أساس رضا الزبون لأنها النسبة الأعلى انظر **الجدول رقم 19**.

الجدول رقم 20 يوضح اعتماد المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات البدائل
23.44%	15	العمل عن بعد
62.5%	40	العمل من خلال الاكسترنات والانترانت
14.06%	9	أخرى تذكر
100%	64	المجموع

بناء على المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 19 المتعلق ب اعتماد المؤسسة تبين أن أعلى نسبة قدرت بـ 62.5% أي ما يعادل 40 مفردة يصرحون أن المؤسسة تعتمد على العمل من خلال الأكسترنات والانترانت، تليها نسبة 23.44% أي ما يعادل 15 مفردة صرحوا أن المؤسسة تعتمد على العمل عن بعد أي $55=40+15$ مفردة يؤكدون على مدى استعمال المؤسسة للانترانت والعمل عن بعد ، وفي الأخير تأتي نسبة 14.06% أي ما يعادل 9 مفردات .

حيث تؤكد لنا أن نسبة أعلى نسبة قدرت ب 62.5% أي ما يعادل 40 مفردة صرحوا باعتماد المؤسسة في العمل على الاكسترنات والانترنت ونجد من مجتمع البحث ارجعوا سبب ذلك لان المؤسسة تسعى لتحقيق أرباح كبيرة بأقل مدة واقل تكلفة، وهذا ما صرحه رئيس مصلحة الموارد البشرية، فالمؤسسة أصبحت تستخدم الانترنت والإعلانات، وذلك راجع إلى كونهما يستخدمان بشكل كبير في التعريف بالمؤسسة وخدماتها، وهما الأكثر تأثيراً على الزبائن وإقناعهم بشراء خدمات المؤسسة لأنهما يعتمدان على صور واقعية، وهذا ما أكده لنا المدخل التكنولوجي الذي يهدف لإحداث تغييرات في إعادة تركيب وتدقيق العمل وأنماطه وأساليبه وطرقه من خلال إدخال معدات جديدة للمؤسسة، وتليها نسبة 23.44% أي ما يعادل 15 مفردة صرحوا بالعمل عن بعد بسبب استخدام الانترنت للوصول إلى كل كافة التراب الوطني عن طريق الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة **sonelgaz.com**. ، وعليه نجد أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات الحديثة، ليواكب تطورات العصر، فأصبح العامل يعمل في بيته ويقدم خدماته للزبون دون الانتقال إلى المؤسسة وتضييع الوقت، فالهدف تحقيق الأرباح بأقل جهد يذكر ، و في الأخير نجد نسبة 14.06% وهي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 9 مفردات كانت إجاباتهم ترى أن وسائل الاتصال التقليدية كالصحف والتلفزيون ما زالت تستخدم ويفضلها الكثيرون لأنها في متناول الجميع، وهذا ما صرحه رئيس مصلحة الموارد البشرية

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على العمل من خلال الاكسترنات والانترنت لأنها النسبة الأعلى انظر الجدول رقم 20 .

2 عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية : التي مفادها : كلما زاد التركيز على تعديل سلوكيات العاملين أدى ذلك إلى تحقيق إبداع”.

الجدول رقم 21 يوضح تنسيق الأداء الأعمال داخل المؤسسة

النسبة المئوية		التكرارات		التكرارات البدايل
48.44%	81.25%	31	تعاون بين العمال	نعم
15.63%		10	سهولة حصول على معلومات	
10.94%		07	احترام اقتراح العميل	
21.88%		14	التحلي بالمسؤولية جماعية	
3.13%		02	أخرى تذكر	
18.75%		12		لا
100%		64		المجموع

بناء على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 20 المتعلق ب تنسيق الأداء داخل المؤسسة تبين أن أعلى نسبة 81.25% أي ما يعادل 52 مفردة من مجموع أفراد العينة يؤكدون أنه يوجد تنسيق في أداء الأعمال داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 18.75% أي ما يعادل 12 مفردة من مجموع أفراد العينة يصرحون انه لا يوجد تنسيق في أداء الأعمال داخل المؤسسة .

حيث تؤكد لنا أن أعلى نسبة 48.44% أي ما يعادل 31 مفردة يصرحون بالتعاون والتفاعل الإيجابي بين العمال لأنه يخلق جو من الاحترام والثقة بين العملاء والمدير ويكون التفاعل الإيجابي الذي ينسق بين الجهود المبذولة لتحقيق الربح، وتليها نسبة 21.88% أي ما يعادل 14 مفردة صرحوا بالتحلي بالمسؤولية الجماعية في تنفيذ العمل لان المؤسسة هي أولا قبل كل شيء فأني خطأ يكلف حياتك، وهذا ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية، فقد تفحم 50 فردا خلال العام الماضي يعني أي خطأ يكلفك حياتك ، تليها نسب 15.63% أي ما يعادل 10 مفردة أكدوا على سهولة الحصول على المعلومات بسبب أن المؤسسة تركز على تسحين الخدمات داخل المؤسسة بأقل مدة واكل تكلفة حسب ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية، وهذا ما أكده مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية الذي يهدف إلى إجراء التطوير التنظيمي الذي يعتبر مجموعة من الأساليب والإجراءات السلوكية التي تستخدم لتغيير بيئة العمل أو الوضع الحالي الذي يمارس فيه العمل ، وتليها نسبة 10.94% أي ما يعادل 7 مفردات أكدوا على احترام اقتراحات العميل يكون سبب وراء وجود إقبال كبير على خدمات المؤسسة، وهذا ما أكده مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية الذي يعتبر كمنسق تسوده العلاقات المتداخلة بين التكنولوجيا وبيئة العمل وعواطف العملاء والهيكل التنظيمي علما أن استقرار التنظيم وبقائه يتوقف على نوعية العلاقات المتبادلة وبين العوامل المذكورة، وفي الأخير تأتي نسبة 3.13% وهي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 2 مفردة قدموا تصريحات لكن ليست ذات قيمة للبحث .

ومنه نستنتج أن المؤسسة يوجد تنسيق في أداء الأعمال داخل المؤسسة من خلال التعاون بين العمال لأنها النسبة الأعلى انظر

الجدول رقم 21

الجدول رقم 22 يوضح اعتبار المؤسسة لأفكار في الوقت الراهن

النسبة المؤوية	التكرارات	البدائل
56.25%	36	تفوقا
32.81%	21	هدرا للوقت والتكاليف
10.94%	7	أخرى تذكر
100%	64	المجموع

بناء على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 21 المتعلق باعتبار المؤسسة لأفكار في الوقت الراهن تبين لنا أن أعلى نسبة قدرت ب 56.25% أي ما يعادل 36 مفردة صرحوا أن المؤسسة تعتبر الأفكار في الوقت الراهن تفوقا، وتليها نسبة 32.81% أي ما يعادل 21 مفردة صرحوا أن المؤسسة تعتبر الأفكار في الوقت الراهن هدرًا للوقت والتكاليف أي $36+21=57$ مفردة، وفي 10.94% أي ما يعادل 7 مفردات .

حيث تؤكد لنا أن نسبة اعلي نسبة قدرت ب 56.25% أي ما يعادل 36 مفردة صرحوا انه تفوقا لأن ذلك يدل على مدى توفر المؤسسة على عاملين لديهم إمكانيات لخلق بيئة مميزة ومبدعة، فكل ما تركز عليه المؤسسة هو خدمة العملاء بأقل جهد وتكلفة ومدة زمنية اقل، وهذا ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية أثناء مقابلي معه، وهذا ما أكده النموذج الياباني في تحقيق التميز المؤسسي، يقوم أساسا على صيانة وتحسين العمليات، ومنع الهدر في الموارد والأفكار وداخل التنظيم والالتزام بأداء الأعمال

بالشكل الصحيح والمنظم، كما أكد المنظور المرتكز على الموارد أن عقول الأفراد، وتجاربهم أكثر أهمية للمنظمة من مهاراتهم المادية، فالأفكار التي لا تنفذ بمرور الزمن تتميز بالتراكمية، وتعتبر مصدر لخلق الميزة التنافسية في المؤسسة، وتليها بنسبة 32.81% أي ما يعادل 21 مفردة صرحوا انه هدر للوقت والتكاليف للمؤسسة، وقد يرجع ذلك لكون بعض الأفكار تكون غير منطقية ولا تساعد المؤسسة للتقدم والتميز المؤسسي لذلك تعتبرها مضيعة للوقت والتكاليف، فالمؤسسة تعتبر السعي للبحث عن أساليب تختلف عن المؤسسات الأخرى، وتعطي المؤسسة أهمية كبرى للخطط والأفكار المبرجة من قبل الإطارات، والتنفيذ الصارم لهذه الاقتراحات، وهذا حسب ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية أثناء المقابلة معه، وفي الأخير نجد نسبة 10.94% وهي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 7 مفردات صرحوا أن المؤسسة تواجه صعوبات كالغلاف مالي، والإرسال ضعيف في مناطق النائية والجبال .

- ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتبر الأفكار في الوقت الراهن تفوقاً لأنها النسبة الأعلى انظر الجدول رقم 22، ثم هدرا للوقت والتكاليف لأنها اقل من سابقتها انظر الجدول رقم 22.

الجدول رقم 23 يوضح قبول الأفكار المقترحة من طرف المسؤولين

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	62.5%
لا	24	37.5%
المجموع	64	100%

بناءً على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 22 المتعلق بقبول الأفكار المقترحة من طرف المسؤولين أن أعلا نسبة قدرت ب62.5% أي ما يعادل 40 مفردة من مجموع أفراد العينة يرون أن الأفكار الإبداعية المقترحة تحظى بقبول من طرف المسؤولين، و تليها نسبة 37.5% أي ما يعادل 24 مفردة من مجموع أفراد العينة الذين يؤكدون على أن الأفكار المقترحة لا تحظى بقبول من طرف المسؤولين .

- حيث تؤكد لنا على أن أعلى نسبة قدرت ب 62.5% أي ما يعادل 40 مفردة من أفراد العينة يؤكدون على أن الأفكار المقترحة تحظى بقبول من طرف المسؤولين وتأخذ بعين الاعتبار، وتسريع وتيرة تنفيذ الشكاوي، وهذا لإرضاء الزبون، فهناك نقابة عمال بها لجنة تنتخب ممثلي للعمال الذين يقترحون على ممثليهم، وهم بدورهم يقترحون على المدير، وهذا حسب تصريح رئيس مصلحة الموارد البشرية، في حين نجد نسبة 37.5% أي ما يعادل 24 مفردة يؤكدون على أن الأفكار المقترحة من قبل العملاء لا تحظى بالقبول من طرف المسؤولين، وهذا راجع لكون ممثلي العمال لا يأخذون برأي الأقلية خاصة ممن يوجدون في الميدان، ومرات ينزلون عن العملية الإدارية، فهناك عمال من كثرة انشغالهم بميدان العمل لم يلاحظوا وجود تغيرات داخل المؤسسة، فيسألون فقط من يوجد داخل المؤسسة، ويهملون الآخرين الموجودون في ميدان العمل، فالموجود في ميدان العمل له معرفة أكبر ممن يوجد داخل المؤسسة المنعزل عن البيئة الخارجية، وهذا ما أكدته مدخل النظم المفتوحة الذي يعتبر المنظمة نظاما مفتوحا تؤثر فيه البيئة الخارجية على المحيط الداخلي للمؤسسة من خلال مدخلات ومخرجات تتعامل معها .

الجدول رقم 24 يوضح توفر المؤسسة على بيئة لازمة لتطبيق أفكار إبداعية

النسبة المئوية		التكرارات			التكرارات	البدائل
56.25 %		36			نعم	
39.06 %	43.75%	25	ظروف اقتصادية ومالية	28	لا	
51.56 %		33	عدم وجود قيادة مؤهلة			
9.38 %		06	أخرى تذكر			
100 %		64			المجموع	

بناء على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 23 المتعلق بتوفر المؤسسة على بيئة لازمة لتطبيق أفكار إبداعية تبين إن أعلى نسبة قدرت ب 56.25 % أي ما يعادل 36 مفردة يرون أن المؤسسة تتوفر على بيئة لازمة لتطبيق أفكار إبداعية. في حين نجد نسبة 43.75% أي ما يعادل 28 مفردة من مجموع أفراد عينة البحث الذين صرحوا بان المؤسسة لا تتوفر على بيئة لازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية

حيث تؤكد لنا أن اعلي نسبة 51.56 % أي ما يعادل 33 مفردة يصرحون بعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة لكون معظم الإطارات التحقوا بمناصب عن طريق المعرفة والمحسوبية ودون كفاءة ودون معرفة كيفية تعامل مع المورد البشري داخل المؤسسة، و تليها نسبة 39.06% أي ما يعادل 25 مفردة أكدوا على الظروف الاقتصادية أو المالية بسبب أن المؤسسة تعاني من صعوبات أبرزها الغلاف المالي وهذا ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية أثناء المقابلة معه، فالموارد المادية عامل نمو للميزة التنافسية والأداء الفعال داخل المؤسسة، وفي الأخير تأتي نسبة 9.38% وهي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 6 مفردات قدموا تصريحات، قد يرون أن المدير لا يهتم ببيئة العمل اللازمة وما يهمه هو الربح أي انه يهمل الجانب النفسي للعمال الذي يجب أن يهتم به، فهو من يجعل العامل يقدم إضافات للمؤسسة فالعامل روح المؤسسة، وهذا ما أكدته النظرية اليابانية Z لوليام أوشي التي أكدت على أن الاهتمام بالسلوك اليومي للعامل يحافظ على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية بين العمال، من خلال رفع معنوياته لتحقيق أهداف المؤسسة، أي أن توفير المناخ الملائم لكفاءاتها يساعد على التفكير والإبداع في طرق عمل جديدة، وهذه إحدى المؤشرات الدالة على اهتمام المؤسسة ببناء مواردها البشرية، وهذا ما أكدته دراسة حذفاي أمير " حول الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية ". الذي أكد على امتلاك المؤسسة لياكل إنتاجية ضخمة وإمكانيات مالية ضخمة يمكنها من توفير بيئة العمل الملائمة لجعل المورد البشري يقدم الابتكارات والإبداعات لفائدة المؤسسة.

الجدول رقم 25 يوضح نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة لزيادة الكفاءة ومردودية العمل

النسبة المئوية		التكرارات			التكرارات البدائل
34.38%	65.63%	22	أجور ورواتب	42	نعم
50%		32	ترقيات		
12.5%		08	دورات تدريبية		
3.13%		02	أخرى تذكر		
34.38%		22			لا
100%		64			المجموع

بناء على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 24 المتعلق ب نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة لزيادة الكفاءة ومردودية العمل تبين أن أعلى نسبة قدرت ب 65.63 % أي ما يعادل 42 من مجموع أفراد العينة يصرحون انه يوجد نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة لزيادة الكفاءة ومردودية العمل، في حين نجد نسبة 34.38% أي ما يعادل 22 مفردة يؤكدون انه لا يوجد نظام حوافز مطبق داخل المؤسسة لزيادة الكفاءة ومردودية العمل.

حيث تؤكد لنا أن أعلى نسبة قدرت ب 50 % أي ما يعادل 32 مفردة أكدوا على الترتيبات لان ذلك يتم على أساس مؤهلات الفرد ولا تتم عن طريق العلاقات الشخصية، فمواصلة المؤسسة في ترقية العاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على العمل بجهد أكبر، تليها نسبة 34.38% أي ما يعادل 22 مفردة صرحوا أجور وترقيات، تليها نسبة صرحوا بالأجور والرواتب، وذلك لضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة وطلب بزيادة عدد المناصب رئيس مصلحة الموارد البشرية، ثم تليها نسبة 12.5% أي ما يعادل 8 مفردات صرحوا بالدورات التدريبية، والتي من خلالها يستطيع الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم في تحقيق الأهداف المحددة، فهو يقتصر أكثر شيء على العمال الأكفاء، حيث يكون التكوين في موقع العمل والهدف من هاته البرامج التكوينية هو تحسين الجودة والتنوع، فهناك مدرسة للتكوين لمدة 6 أشهر يتكون فيها العامل الموجودة بين عكنون والبلدية، وهذا حسب تصريح رئيس مصلحة الوارد البشرية، وفي الأخير تأتي نسبة 3.13% وهي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 2 مفردة صرحوا لكن إجاباتهم كانت ليست ذات قيمة للبحث، .

ومنه نستنتج أن يوجد نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة لزيادة الكفاءة ومردودية العمل من خلال وجود ترقيات لأنها النسبة

الأعلى انظر الجدول رقم 25

الجدول رقم 26 يوضح تكوين العمال داخل المؤسسة

النسبة المئوية		التكرارات		التكرارات البدائل
57.81 %	73.44 %	37	داخل المؤسسة	نعم
42.19 %		27	خارج المؤسسة	
26.56 %		17		لا
100 %		64		المجموع

بناء على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 25 المتعلق ب تكوين العمال داخل المؤسسة تبين أن أعلى نسبة قدرت ب 73.44 % أي ما يعادل 74 مفردة من مجموع أفراد العينة صرحوا انه يوجد تكوين في المؤسسة، في حين نجد نسبة 26.56% أي ما يعادل 17 مفردة من مجموع أفراد العينة يصرحون أنهم لم يتلقون تكوين في المؤسسة.

حيث تؤكد لنا أن أعلى نسبة قدرت ب 57.81% أي ما يعادل 37 مفردة صرحوا أنهم تلقوا تكوين داخل المؤسسة لأنهم عمال ملتحقين حديثا (جدد) لذلك عليهم الاستعانة بالعمال ذوي الخبرة والأقدمية في المؤسسة ويجب متابعتهم لكون المنصب جديد عنهم، وفي الأخير نسبة 42.19% أي ما يعادل 27 مفردة يؤكدون أنهم تلقوا تكوينهم خارج المؤسسة يمثلون الأقلية، وما تعلموه خارج المؤسسة ميدانيا يتم متابعته ومراقبته داخل المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا ما أكده المنظور المرتكز على المعرفة الذي يسعى لتوفير معارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، ويكون هناك زيادة في وتيرة التكوين وتوظيفها لفائدة المنظمة، و ذلك يكون خاص بمهنتهم المتخصصة، فأقلية من العمال يتلقون تكوينهم خارج المؤسسة، فهناك من يذهب إلى روسيا وكوريا للتكوين، وهذا ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية عند مقابلي معه.

ومنه نستنتج أن العمال تلقوا تكوينهم داخل المؤسسة لأنها النسبة الأعلى انظر الجدول رقم 26

3 عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثالثة: التي مفادها: "كلما زاد التركيز على إعادة تطوير الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى استمرارية تحقيق الأهداف".

الجدول رقم 27 يوضح مشاركة بين إدارة والعاملين في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية		التكرارات			التكرارات البدائل
39.06%	43.75%	25	قرارات العمل العادي	28	نعم
36.38%		22	قرارات إداري		
18.75%		12	قرارات إستراتيجية وتنموية		
7.81%		05	أخرى تذكر		
56.25%		36			لا
100%		64			المجموع

بناءً على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 26 المتعلق ب مشاركة بين إدارة والعاملين في اتخاذ القرارات تبين لنا أن اعلي نسبة قدرت ب 56.25% أي ما يعادل 36 مفردة من مجموع أفراد العينة الذين صرحوا انه لا يوجد مشاركة بين إدارة والعاملين في اتخاذ القرارات، في حين نجد أعلى نسبة قدرت ب 43.75% أي ما يعادل 28 مفردة من مجموع أفراد العينة يؤكدون انه يوجد مشاركة بين إدارة والعاملين في اتخاذ القرارات.

حيث تؤكد لنا أن أعلى نسبة قدرت ب 39.06% أي ما يعادل 25 مفردة صرحوا بقرارات العمل العادية بسبب كون أن المسألة بسيطة لا تقتضي مشاوره العمال فيها كتغيير دهان بعض المكاتب، وتليها نسبة 36.38% أي ما يعادل 22 مفردة % يؤكدون على القرارات الإدارية تقتضي مشاركة العمال فيها كتخفيض ساعات العمل وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الفردية، وتليها نسبة 18.75% أي ما يعادل 12 يؤكدون على قرارات استراتيجية وتنموية بسبب أن للمؤسسة طموح بتغطية كل الأماكن المعزولة ومتابعة المستثمرين الخواص، وهذا حسب تصريح رئيس مصلحة الموارد البشرية عند المقابلة معه، وهذا ما أكدته دراسة محمد عدنان سالم **الدعجة** "حول اثر إعادة هندرة الموارد لبشرية على إعادة إحياء المنظمي متغير معدل " التي أكدت على أن تطبيق التعلم الريادي يؤدي إلى الحفاظ على المعدات اللازمة لتحسن الأداء، والعمل على حلها الأمر الذي يحافظ على الاستمرارية لتحقيق الأهداف المنظمة، وفي الأخير تأتي نسبة 7.81% وهي تعد نسبة ضئيلة أي ما يعادل 5 مفردات قدموا تصريحات لكن قد تكون لأنهم ضمن الفئة الموجودة في الميدان لأنهم أكثر العملاء دراية بتغيرات البيئة الخارجية التي تأثر على المحيط الداخلي للمؤسسة لذلك يجب إشراكهم في العملية الإدارية، فهم من يصححون مسار المؤسسة، وهذا ما أكده المدخل الهيكلي الذي يعمل على تصحيح مسار المؤسسة، وتعديل استراتيجياتهم لظهور معطيات جديدة في السوق يصعب التكيف معها بنفس الأساليب السابقة

ومنه نستنتج انه يوجد مشاركة بين إدارة والعاملين في اتخاذ القرارات من خلال قرارات العمل العادية لأنها اعلي نسبة انظر الجدول رقم 27 .

الجدول رقم 28 يوضح توافق أهدافك مع أهداف المؤسسة

النسبة المئوية		التكرارات			التكرارات	البدايل
45.31%		29			نعم	
62.5%	54.69%	40	أهداف مادية	35	لا	
31.25%		20	أهداف معنوية			
6.25%		04	أخرى تذكر			
100%		64			المجموع	

بناءً على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 27 المتعلق ب توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة تبين أن أعلى نسبة قدرت ب 54.69 % أي ما يعادل 35 مفردة من مجموع أفراد العينة يصرحون انه لا تتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، ونجد نسبة 45.31% أي ما يعادل 29 مفردة من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن أهدافهم تتوافق مع أهداف المؤسسة.

حيث تؤكد لنا أن اعلي نسبة قدرت ب 62.5 % أي ما يعادل 40 مفردة يصرحون بأهداف مادية لان الجانب المادي يزيد من إقبال العمال على العمل أكثر ورفع إنتاج المؤسسة وزيادة التطور أكثر، وهذا ما أكده المنظور المرتكز على الموارد الذي أكد على أن الاستعمال الجيد للموارد يخلق ثروة، فعلى المدير الاستغلال الجيد والحكيم للمورد البشري، فهو حجر الزاوية لقيام المؤسسة، ونجد نسبة 31.25% أي ما يعادل 20 مفردة من الذين صرحوا بالأهداف المعنوية التي تشمل الجانب النفسي فتشجيع العامل خاصة من قبل المدير يجعل العامل يخرج كل ما بداخله ويقدم مصلحة المؤسسة على حساب مصلحته الخاصة وهذا ماكدته النظرية اليابانية Z لوليام أوشي التي دعت لاهتمام بالسلوك اليومي للعامل، فنجد أمام مكتب العامل الياباني عبارة تقول أنت مستقبل بلدك، وهذا ما يحفز على العمل نجد كما أن العامل الياباني إذا أردت أن تعاقبه فأعطيه عطلة، نجد أن العمل مقدس في المجتمع الياباني، وفي الأخير نجد نسبة 6.25% وهي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 4 مفردات قدموا إجابات لكن لم تقدم إضافات للبحث.

- ومنه نستنتج أن أهداف العمال تتوافق مع أهداف المؤسسة من الجانب المادي أولاً لأنها اعلي نسبة انظر الجدول رقم 28،

الجدول رقم 29 يوضح تمتع سير العمل داخل المؤسسة بالتزام العمال له أثناء العمل

النسبة المئوية		التكرارات		التكرارات البدائل
26.56 %	71.88 %	17	نجاح المؤسسة في تصميم وظائف مختلفة	46 نعم
37.5 %		24	عدم تداخل وظائف فيما بينهم	
17.19 %		11	وضوح الهيكل التنظيمي	
14.06 %		09	وضوح مستويات سلطة في الهيكل التنظيمي	
4.69 %		03	انسيابية اتصالات في المؤسسة	
28.13 %		18		لا
100 %		64		المجموع

بناء على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 28 المتعلق ب تمتع المؤسسة بالتزام العمال له أثناء العمل تبين أن أعلى نسبة قدرت بـ 71.88 % أي ما يعادل 46 مفردة من مجموع أفراد العينة يؤكدون على تمتع المؤسسة بالتزام العمال أثناء العمل، في حين نجد نسبة 28.13 % أي ما يعادل 18 مفردة من مجموع أفراد العينة يصرحون انه لا تتمتع المؤسسة بالتزام العمال له أثناء التنفيذ. حيث تؤكد لنا أن أعلى نسبة قدرت بـ 37.5 % أي ما يعادل 24 مفردة أكدوا على عدم تداخل الوظائف فيما بينها بسبب كون أن المؤسسة تعتمد على الهيكل التنظيمي المحكم، فالمؤسسة دائما ما تغير هيكلها التنظيمي حسب تصريح رئيس مصلحة الوارد البشرية، تليها نسبة 26.56 % أي ما يعادل 17 مفردة صرحوا بنجاح المؤسسة في تصميم وظائف مختلفة بسبب أن المؤسسة حريصة على إدخال تغييرات دائمة على مستوى العمل، فالتنوع في الوظائف داخل المؤسسة يجعل الأفراد مستمتعين بالعمل حتى لو كان فيه إرهاق وملل، تليها نسبة 17.19 % أي ما يعادل 11 مفردة صرحوا بوضوح الهيكل التنظيمي، فهو يحدد المستويات الإدارية والعلاقات والأقسام ويساعد التنظيم على بلوغ أهدافه، تليها نسبة 14.06 % أي ما يعادل 9 مفردات صرحوا بوضوح مستويات السلطة في الهيكل التنظيمي من خلال التطبيق الحري للقوانين والتحلي بالمسؤولية أثناء تقديم الخدمات، وهذا حسب ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية عند إجراء المقابلة معه، وفي الأخير تأتي نسبة 4.59 % وهي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 3 مفردات، وهي ضئيلة أكدوا على انسيابية الاتصالات في المؤسسة في إطار البناء التنظيمي محكم وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة بهدف نقل الأوامر والقرارات والتوجيهات من مستويات إدارية عليا إلى وسطى، ثم الدنيا فضلا عن إيصال الشكاوي والاقتراحات، ومن المستويات التنفيذية إلى هرم السلطة العليا أو متخذي القرارات، وهذا ما أكده المدخل الهيكلي الذي يؤكد على الاتصالات بين الفروع والأقسام التي يجب أن تتفاعل عن طريقها الأنشطة داخل المنظمة .

ومنه نستنتج إن المؤسسة تمتع بسير العمل يتسم بالتزام العمال له أثناء العمل من خلال عدم تداخل وظائف فيما بينهم لأنها النسبة

الأعلى أنظر الجدول رقم 29

الجدول رقم 30 يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحتاج لتعديلات لزيادة مردودية العمل داخلها

النسبة المئوية		التكرارات		التكرارات البدائل	
12.5%	60.94%	08	نجاح المؤسسة في تصميم وظائف مختلفة عدم تداخل وظائف فيما بينهم وضوح الهيكل التنظيمي وضوح مستويات سلطة في الهيكل التنظيمي انسيابية اتصالات في المؤسسة أخرى تذكر	39	نعم
7.81%		05			
30.25%		20			
21.88%		14			
25%		16			
1.56%		01			
39.06%		25		لا	
100%		64		المجموع	

بناء على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 29 المتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة يحتاج لتعديلات لزيادة مردودية العمل داخلها تبين أن أعلى نسبة قدرت ب 60.94% أي ما يعادل 39 مفردة من مجموع أفراد العينة يصرحون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحتاج لتعديلات لزيادة مردودية العمل داخلها، ونجد نسبة 39.06% أي ما يعادل 25 مفردة من مجموع أفراد العينة الذين صرحوا بان الهيكل التنظيم للمؤسسة لا يحتاج إلى تعديلات لزيادة مردودية العمل داخلها.

حيث تؤكد لنا أن اعلي نسبة قدرت ب 30.25% أي ما يعادل 20 مفردة صرحوا بوضوح الهيكل التنظيمي الذي يساعد المنظمات على النمو والتركيز على الأهداف العامة للمؤسسة بدل التركيز على الأهداف الخاصة بكل قسم، تليها نسبة 25% أي ما يعادل 16 مفردة صرحوا بانسيابية الاتصالات داخل المؤسسة الذي يساعد على تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض وإعداد الموظفين لأي تغير في الأساليب بواسطة تزويده بمعلومات ضرورية مقدما، تليها نسبة 21.88% أي ما يعادل 14 مفردة أكدوا على وضوح مستويات السلطة في الهيكل التنظيمي التي تكون من الأسفل إلى الأعلى لتتركز في قمة الهرم التنظيمي حيث تتجمع السلطة النهائية، تليها نسبة 12.5% أي ما يعادل 8 مفردات صرحوا بنجاح المؤسسة بتصميم الوظائف المختلفة التي تسعى من خلاله المؤسسات إلى رفع مستويات الإنتاج من خلال تقديم مكافآت غير نقدية، فالتنوع يخلق شعور بالمتعة في أداء الوظائف حتى لو كانت روتينية، وهذا ما أكده المدخل الهيكلي الذي يسعى لزيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة والهدف منها جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث على التحدي، تليها نسبة 7.81% أي ما يعادل 5 مفردات أكدوا على عدم تداخل الوظائف فيما بينها يعني أن الهيكل التنظيمي يسير وفق منهجية منظمة تحدد الوظائف والمهام والأدوار داخل المؤسسة،

ومنه نستنتج الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحتاج لتعديلات لزيادة مردودية العمل داخلها يحتاج إلى وضوح الهيكل التنظيمي لأنها النسبة

الأعلى أنظر الجدول رقم 30

الجدول رقم 31 يوضح من يفضلون التغيير

النسبة المئوية		التكرارات		التكرارات البدائل
9.38 %	78.13 %	06	المعدات والأجهزة	50
10.94 %		07	قوانين الإدارية	
31.25 %		20	تغيير المشرفين	
45.31 %		29	توزيع الأدوار والوظائف	
3.13 %		02	أخرى تذكر	
26.56 %		14		لا
100 %		64		المجموع

يتضح لنا من خلال بناء على معطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 30 المتعلق ب من يفضلون التغيير تبين أن اعلي نسبة قدرت ب78.13 % أي ما يعادل 50 مفردة من مجموع أفراد العينة يصرحون انه يفضلون التغيير، ونجد نسبة 26.56 % أي ما يعادل 14 مفردة من مجموع أفراد العينة يصرحون أنهم لا يفضلون التغيير.

حيث تؤكد لنا أن نسبة 45.31 % أي ما يعادل 29 مفردة أكدوا على التوزيع السليم للأدوار والوظائف وذلك يكون حسب هيكل تنظيمي موحد ومنسجم ومتكامل ومتجانس يخضع الأفراد لواجبات وجودهم المتخصص داخل المنظمة لأجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وذلك يكون حسب الكفاءة والخبرة للعمالء وهذا ما أكده المدخل الهيكلي من خلال إعادة تقسيم وحدات المؤسسة وفق منظور جديد للتخصص، تليها نسبة 31.25 % أي ما يعادل 20 مفردة أكدوا على تغيير لمشرفين خاصة إذا كان صارم بسبب سوء تفاهم حول اتخاذ القرارات ولا يتحاور معه ولا يناقشه، فنجد العامل في أورنا يعتبر أساس العملية الإنتاجية وإشراكه في الاجتماعات أمر ضروري عكس الجزائر التي تراه آلة لتحقيق الربح فقط، وقد أكدت دراسات حديثة على أن المدير لا يهتم بالجانب النفسي للعامل، تليها نسبة 10.64 % أي ما يعادل 7 مفردات أكدوا على قوانين الإدارية خاصة، وهذا يرجع إلى تغيير المناصب أو عقوبات بسبب غياب عن العمل أو تأخر أو عدم انجاز بعض المهام الموكلة للعمال من خلال الخصم من الراتب الشهري أو توقيفه مؤقتا لحين اتخاذ القرار المناسب في حقه، تليها نسبة 9.38 % أي ما يعادل 6 مفردات يصرحون بالمعدات والأجهزة لأجل تحقيق نتائج أفضل من التي حققوها من قبل من خلال مواكبة الوسائل الجديدة الموجودة في العصر الراهن، ولتقديم الأعمال المطلوبة منهم بفعالية واقتصاد في الجهد والوقت، وتأتي في الأخير نسبة 3.13 % وهي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 2 مفردة قدموا تصريحات لم تكن ذات قيمة للبحث .

ومنه نستنتج أن من يفضلون التغييرات من جانب توزيع الأدوار والوظائف لأنها النسبة الأعلى انظر الجدول رقم 31،

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها : كلما زاد التركيز على إعادة تصميم التكنولوجيا أدى ذلك إلى تحقيق جودة العمل .

- 46.88% من أفراد العينة يؤكدون على أن هناك تغييرات على مستوى العمل شملت شراء أدوات وأجهزة حديثة، وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 14)

- 76.56% من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تتبنى تغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل من حين لآخر، وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 15)

- 79.69% من أفراد العينة يؤكدون على أنهم لا يجدون صعوبة في استخدام الحاسوب، وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 16)

- 53.13% من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة لا تسمح للعمال باقتراح أفكار جديدة تتعلق بجودة العمل الذي تؤديه، وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 17)

- 59.38% من أفراد العينة يؤكدون على المؤسسة تقدم خدمات وفق طلب الزبون، وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 18)

- 62.5% من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على العمل من خلال الانترنت والأكسترنات، وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 19)

- ومن خلال النسب المئوية أعلاه يمكننا القول بان الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها : "كلما زاد التركيز على إعادة تصميم التكنولوجيا أدى ذلك إلى تحقيق جودة العمل"، قد ثبت صدقها ميدانيا، وهذا ما أكدته لنا عمال مؤسسة سونلغاز في إجاباتهم أين أكدوا أن المؤسسة تقوم بتغييرات على مستوى العمل شملت شراء أدوات وأجهزة حديثة، وتبني تغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل من حين لآخر شملت تكنولوجيا الاتصال، فقد وضح العمال أيضا أنهم لا يجدون صعوبة في استخدام الحاسوب من خلال الاستعانة بكفاءة الزملاء، وصرح العمال أيضا بان المؤسسة لأتسمح للعمال باقتراح أفكار جديدة تتعلق بجودة العمل الذي يؤديه، وقد صرح عمال بان المؤسسة تقدم خدمات وفق طلب الزبون وأكدوا على أن المؤسسة تعتمد على العمل من خلال الانترنت والاكسترنات، ويساهم التركيز على إعادة تصميم التكنولوجيا من خلال توفر المعلومات والأجهزة الحديثة إلى جودة العمل، وهذا ما أكدته هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز .

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية، والتي مفادها كلما زاد التركيز على تعديل سلوكيات العاملين أدى ذلك إلى تحقيق إبداع، و من خلال تحليل البيانات التي تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة للفرضية حيث أكدت المعطيات الإحصائية ما يلي :

- 81.25% من أفراد العينة يؤكدون انه يوجد تنسيق في أداء الأعمال داخل المؤسسة، وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 20)

- 56.25% من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تعتبر الأفكار الجديدة في الوقت الراهن تفوقا وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 21)

- 62.5% من أفراد العينة صرحوا على انه تحظى الأفكار المقترحة بقبول من طرف المسؤولين وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 22)

- 56.25 % من أفراد العينة صرحوا على أن المؤسسة توفر البيئة اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية. وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 23)

- 65.63% من أفراد العينة صرحوا انه يوجد نظام حوافز مطبق داخل المؤسسة لزيادة الكفاءة ومردودية العمل، وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 24)

- 73.44% من أفراد العينة صرحوا أنهم تلقوا تكوين في المؤسسة، وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 25)

- ومن خلال النسب المتوية أعلاه يمكننا القول بان الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها " : كلما زاد التركيز على تعديل سلوكيات العاملين أدى ذلك إلى تحقيق إبداع "، قد ثبت صدقها ميدانيا وهذا ما صرح به العمال على أنهم يؤكدون انه يوجد تنسيق في أداء الأعمال داخل المؤسسة ويتم ذلك من خلال وجود تعاون وتفاعل ايجابي بين العمال والتحلي بالمسؤولية الجماعية في تنفيذ العمل وسهولة الحصول على المعلومات واحترام اقتراحات العميل، وقد صرحوا على أن المؤسسة تعتبر الأفكار الجديدة في الوقت الراهن تفوقا، وتحضي الأفكار المقترحة بقبول من طرف المسؤولين، وتوفر البيئة اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية، وأكدوا على أنه يوجد نظام مطبق داخل المؤسسة لزيادة الكفاءة ومردودية العمل داخل المؤسسة الذي يتمثل في ترقية وأجور ورواتب ودورات تدريبية، وقد أدلو بأنهم تلقوا التكوين في المؤسسة والأغلبية كانت داخل المؤسسة، فنجد أن تعديل سلوكيات العاملين من خلال نشر ثقافة المشاركة والتعاون والتفاهم بين العمال يزد من الشعور بالمسؤولية والانضباط مما يحقق تفاهم وتكيف للعامل داخل المؤسسة مما يؤدي إلى الإبداع، ومنه يتضح لنا أن الفرضية التي مفادها : كلما زاد التركيز على تعديل سلوكيات العاملين أدى ذلك إلى تحقيق إبداع، تم إثبات صدقها ميدانيا .

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها : " كلما زاد التركيز على إعادة تطوير الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى استمرارية تحقيق الأهداف."

- 56.25% من أفراد العينة صرحوا انه لا يوجد مشاركة بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 26).

- 54.69 من أفراد العينة صرحوا أن أهدافهم لا تتوافق مع أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 27)

- 71.88 من أفراد العينة صرحوا سير العمل في المؤسسة يتسم بالتزام العمال له أثناء التنفيذ وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 28)

- 60.94% من أفراد العينة صرحوا بان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحتاج إلى تعديلات لزيادة مردودية العمل داخلها، وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 29)

- 78.13% من أفراد العينة صرحوا بأنهم ممن يفضلون التغيير، وهذا ما أكدته لنا (الجدول رقم 30)

ومن خلال النسب المتوية أعلاه يمكننا القول بان الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها: كلما زاد التركيز على إعادة تطوير الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى استمرارية تحقيق الأهداف"، قد ثبت صدقها ميدانيا، وهذا ما صرح به عمال المؤسسة انه لا يوجد مشاركة بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات، وأن أهدافهم لا تتوافق مع أهداف المؤسسة، وتمثلت في الجانب المادي ثم المعنوي، وسير العمل في المؤسسة يتمتع بالالتزام أثناء التنفيذ، وذلك راجع لعدم تداخل وظائف فيما بينهم ونجاح المؤسسة في تصميم الوظائف المختلفة

ووضوح الهيكل التنظيمي ووضوح مستويات السلطة في الهيكل التنظيمي، وصرحوا بان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحتاج إلى التعديلات لزيادة مردودية العمل داخلها، وذلك راجع إلى وضوح الهيكل التنظيمي وانسيابية الاتصالات في المؤسسة ووضوح مستويات السلطة في الهيكل التنظيمي ونجاح المؤسسة بتصميم الوظائف المختلفة وعدم تداخل الوظائف بينها، كما نجد هناك من أدلو بأنهم ممن يفضلون التغيير داخل المؤسسة من جوانب توزيع الأدوار والوظائف وتغيير المشرفين والمعدات والأجهزة وعليه، فنجد أن تطوير الهيكل التنظيمي من خلال وضوح المهام والأدوار ومستويات السلطة وانسيابية الاتصالات بين العمال لتسهيل عملية دوران العمل واستمراره وشعور العمال بالمسؤولية واستعدادهم لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من خلال جعل الميول والاتجاهات موجهة نحو تحقيق الأهداف، ويكون الهدف من خلال الاستماع والحوار بين الأفراد ورؤسائهم وبين الجماعة لاستمرارية تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه يتضح لنا أن الفرضية التي مفادها: "كلما زاد التركيز على إعادة تطوير الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى استمرارية تحقيق الأهداف"، تم إثبات صدقها ميدانياً.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، والشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموضحة في الجداول، وبعد تحقق الفرضيات الفرعية يتضح لنا أن الفرضية العامة والتي مفادها: كلما زاد تركيز إعادة هندسة العمليات الإدارية على الجوانب الهيكلية والسلوكية والتكنولوجية في المؤسسة لعب ذلك دور إيجابياً أدى إلى تحقيق جودة العمل والإبداع والاستمرارية في تحقيق الأهداف وبالتالي نستنتج أن مؤسسة **سونلغاز** ميدان للدراسة يعرف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتقر بدورها في تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها مؤثرة فيها ومتأثرة.

- لقد تأكد لنا تحقق الفرضيات الفرعية، وعليه فان الفرضية العامة للدراسة التي مفادها: كلما زاد تركيز إعادة هندسة العمليات الإدارية على الجوانب الهيكلية والسلوكية والتكنولوجية في المؤسسة لعب ذلك دور إيجابياً أدى إلى تحقيق جودة العمل والإبداع والاستمرارية في تحقيق الأهداف، قد ثبت صدقها ميدانياً وقد تحققت، حيث أكدت الشواهد الإحصائية، ونتائج الدراسة أن المؤسسة تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية إذ انه كلما زاد تقبل العمال للتكنولوجيا زادت نسبة تكيفهم داخل المؤسسة، وبالتالي يصبح من السهل على المؤسسة وضع خطط واستراتيجيات لضمان الكفاءة في استعمال الأجهزة الحديثة والوصول لجودة العمل دون صعوبات وعراقيل تنظيمية، وبالتالي استخدام التكنولوجيا له دور في ضمان جودة العمل، وهذا ما صرحت به الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: "كلما زاد التركيز على إعادة تصميم التكنولوجيا أدى ذلك إلى تحقيق جودة العمل".

- وأكدت الفرضية الفرعية الثانية أنه: "كلما زاد التركيز على تعديل سلوك العاملين أدى ذلك إلى تحقيق إبداع" وكما يرى **كازدن** فتعديل السلوك يشتمل على تعديل الظروف البيئية والاجتماعية أو إعادة تنظيمها بهدف تغيير السلوك الظاهر وليس تغيير العمليات النفسية الداخلية، ويعتقد أنها تعمل بمثابة محرك للسلوكيات داخل المنظمة، ويعتبر الإبداع انه شيء جديد لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية والتوصل إلى فكرة جديدة بالكامل بالاعتماد على نظم تحفيزية التي بدورها تساهم في زيادة كفاءة العمال لأن إشباع حاجيات المورد البشري يؤدي إلى زيادة تعلقه بالمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي والعمل على تطويرها، أما الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها أنه: "كلما زاد التركيز على إعادة تطوير الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى استمرارية تحقيق الأهداف". نجد أن تعديل الهيكل التنظيمي الذي يعتبر بناء ينطوي على تحديد قواعد العمل

وأساليب الإدارة التي تؤدي إلى وجود نماذج من الأنشطة العمل المتكاملة، بما يساعد التنظيم على تحقيق الترابط والتنسيق والرقابة على الأنشطة داخل المنظمة لضمان استمرارية تحقيق الأهداف لمساعدة المنظمات للعمل بفعالية مع قطاعات العمل داخل المؤسسة، وذلك بتطوير قدرة المنظمات على التعامل مع الأحداث التي تعيق عملها، مما يساعد على تقديم خدماتها وحماية سمعتها والاحتفاظ بالمستفيدين منها .

بما أن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: " كلما زاد التركيز على إعادة تصميم التكنولوجيا أدى ذلك إلى تحقيق جودة العمل"، والفرضية الفرعية الثانية التي مفادها " كلما زاد التركيز على تعديل سلوكات العاملين أدى ذلك إلى تحقيق إبداع" والفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها " كلما زاد التركيز على إعادة تطوير الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى استمرارية تحقيق الأهداف".

ثبت صدقهم الامبريقي (الميداني)، وكذلك تشابه واتفاق نتائج بعض الدراسات السابقة مع نتائج دراستنا الحالية، وعليه فإنه يمكن القول بان الفرضية العامة التي مفادها: "كلما زاد تركيز إعادة هندسة العمليات الإدارية على الجوانب الهيكلية والسلوكية والتكنولوجية في المؤسسة لعب ذلك دور ايجابي أدى إلى تحقيق جودة العمل والإبداع والاستمرارية في تحقيق الأهداف" ذات سند واقعي، وقد تحققت وثبت صدقها ميدانيا .

على ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

- أن إعادة هندسة العمليات الإدارية حظيت باهتمامات جوهرية في السنوات الأخيرة والدراسة الحالية، هي محاولة لتقديم إطار نظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية وعوامل نجاحها في احد المعامل الإنتاجية، فقد عرضت الدراسة الراهنة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية لكي ترتقي منظماتنا الوطنية إلى مستوى منظمات الصنف العالمي، عليها أن تدرك وتستوعب مضامين إستراتيجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها لتحقيق الميزة التنافسية، وان العمل كفريق في إطار السعي نحو خلق التكامل بين جميع مجالات الوظيفة داخل المؤسسة .

1- أن مضمون إعادة الهندسة ليس وليد دراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة منها العلوم الاجتماعية، والعلوم الاقتصادية وذلك ما تسعى المؤسسة قيد الدراسة للعمل به.

2- أن هناك ارتباط وثيق بين تطور إعادة الهندسة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية ، وتوجد علاقة تكامل بين المفهومين، حيث يساعد كل منهما على تطبيق الآخر، وذلك ما تؤمن به المؤسسة قيد الدراسة.

3- أن إعادة الهندسة الإدارية تهتم بالعمليات وتركز على كيفية أداء الأعمال، وليس على كيفية تنظيم المنظمات، وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام، والهياكل التنظيمية، والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، وعليه يعتبر الجانب الإجرائي لسير العمليات الإدارية أساس إعادة الهندسة الإدارية للعمليات وتمحور لتحقيق الميزة التنافسية.

4- أن إعادة الهندسة الإدارية ضرورة فرضتها معطيات الواقع، ومنها اختلاف رغبات واحتياجات الزبائن وتغيرها بشكل سريع، وتأثرها بظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة، وبروز تحديات جديدة في التسيير والإدارة.

5- أن إعادة الهندسة الإدارية تساهم في تحسين الميزة التنافسية للخدمات من خلال تركيزها على الابتكار والإبداع وجودة الخدمة واستمرارية تحقيق الأهداف خاصة، وأنه من الصعب تمييط الخدمات وحمايتها من التقليد، أو إيجاد براءات اختراع لها، بسبب عدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها.

- 7- أن نجاح إعادة الهندسة الإدارية في مجال تحسين الميزة التنافسية يتوقف على قياس رضا العملاء ومعرفة متطلباتهم، وعدم الركون إلى حجم الإيرادات أو عدد العملاء كمقياس لجودة الخدمات المقدمة، فقد تزيد الإيرادات مع سوء الخدمة، وقد يزيد عدد العملاء مع سوء الخدمة نتيجة لعدم ظهور منافس أفضل.
- 8- أن إدراك المنظمات للدور الاستراتيجي للكفاءات البشرية وما تحقق من تميز للمنظمات، جعلها محور اهتماماتها، والاستثمار فيها أولى أولوياتها، من خلال استراتيجيات استقطاب الكفاءات، تدريبهم وتنمية مهاراتهم، ووسائل لتحفيزهم والمحافظة عليهم من التسرب الوظيفي.
- 9- أن الكفاءة من أهم الركائز التي تستند عليها المنظمات اليوم في تحقيق رؤيتها الإستراتيجي، واستدامة ميزتها التنافسية، من خلال مواصلة إثراء هذا المخزون من الكفاءات باستمرار حتى لا تتلاشى الموهبة الكامنة لدى الكفاءات، لأن ما يعتبر متميزا اليوم قد يصبح عاديا في الغد، وبالتالي لا بد من التدريب والتعلم المستمرين من أجل استدامة الكفاءة وتميزها.
- 10- أن التدريب والتطوير للكفاءات هو أحد أهم وسائل تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم، بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، ويعتبر التدريب والتعلم المستمرين أحد أهم الوسائل لضمان المحافظة على الميزة التنافسية، وعدم تلاشي وتفادي هذه المهارات ومن ثم الكفاءات التي تحملها، بما يحقق للمنظمة التفوق والتميز على المنافسين في ظل سوق يسوده الزخم التنافسي العالمي.

4 - مقارنة النتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة:

- توصلت دراستنا الراهنة إلى مجموعة من النتائج، وبمقارنتها مع الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في هذا البحث نجدها تتشابه معها من جهة وتختلف عنها من جهة أخرى وهذا ما سنوضحه كتابي:
- إتفقت مع دراسة **خضير علي فيروز** التي جاءت بعنوان: "دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (BRB) في تحقيق الميزة التنافسية" التي أكدت على أن إنتشار التكنولوجيا يساهم في إحداث تغيرات داخل المؤسسة، وإختلفت في أن المؤسسة لا تسمح للعمال بإقتراح أفكارهم حول جودة العمال.
 - إتفقت كذلك مع دراسة **حذفاي أمير** التي جاءت بعنوان "دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية" التي أكدت على أن الابتكار والابداع يعتبر تفوق داخل المؤسسة، وإختلفت في أن التكلفة أهم بعد للميزة التنافسية.
 - وإتفقت مع دراسة **محبوب مراد** التي جاءت بعنوان "إستخدام إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة خدمات المصرفية" التي أكدت على أن نظام الخوافر يزيد من الكفاءات ومردودية العمل، وإختلفت في أن الكفاءات الفردية غير كافية فهي تتطلب تكوين وهذا أهملته المؤسسة محل الدراسة.
 - إتفقت مع دراسة **عبدالله سمير** بعنوان "دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية" في أن سهولة تبادل المعلومات في مستويات إدارية مختلفة، في حين نجد أنها لم تتختلف مع الدراسة الراهنة.
 - وقد إتفقت مع دراسة **محمد فوزي علي العتوي** التي جاءت بعنوان: "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية التي أكدت على أن المؤسسة تتوفر على بيئة لازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية داخل المؤسسة، وإختلفت في كون الجودة ليس بعد مهم لتحقيق الميزة التنافسية.
 - إتفقت مع دراسة **محمد عدنان سالم الدعجة** بعنوان "اثر إعادة هندرة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي متغير معدل التي أكدت على أن التكوين يؤدي إلى تحسين الأداء، وإختلفت في أن المؤسسة بحاجة إلى تطوير الهيكل التنظيمي الذي يساهم في زيادة مردودية العمل داخلها وإنسيابية العلاقات والاتصالات بين العمال.

خاتمة

خاتمة

أصبح البحث عن إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطاً أساسياً لبقاء المنظمات واستمراريتها، وأصبح الاهتمام بتغيير الأداء من منظور كلي وشامل أساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمات، هذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة بالتعقيد والتغير المستمر تبحث دائماً عن المفاهيم الحديثة، والسبل المثلى للتعامل مع هذه التغيرات وتحقيق أهدافها ليس فقط بكفاءة وفعالية أكثر، بل بتميز وتفوق أكبر، لذا اتجهت المنظمات إلى أسلوب **إعادة هندسة العمليات الإدارية** الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري المعاصر، أين ساهم في إنتاج مفاهيم وممارسات إدارية جديدة، وجاء كمنهج وفلسفة متكاملة لتحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر في مختلف الإدارات، فيعني هذا الأسلوب بإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل، من خلال **إعادة تصميم تكنولوجيا وتعديل سلوكيات العاملين وتطوير الهيكل التنظيمي للعمليات** بشكل ينسجم مع متطلبات وإحداث تطور مستمر في الجودة مع التركيز على تقديم خدمات فاعلة للزبائن وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة على إنجاز العمل، فضلاً عن التغلب على مشاكل التكرار والتداخل في إنجاز الأعمال والتعرف على جوانب الهدر في الوقت والموارد والطاقات، ومن ثمة التخلص منها، كما يمنح كافة الصلاحيات للموارد البشرية وحرية إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات، ويدفعهم للتطور والنجاح بدعوتهم إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والروتين، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على إخراج الطاقات الكامنة في كل فرد، فنجاح واستمرارية أي منظمة في تحقيق أهدافها أصبح مشروطاً بوجود إدارة عصرية، تهتم بدراسة وتحليل وتصميم نظم العمليات وكيفية إدارتها وتطوير الموارد المادية والبشرية والمالية وتستغل التكنولوجيا الحديثة، ومن أكثر الجوانب الإدارية ملائمة **إعادة هندسة العمليات الإدارية**، التي أصبحت سمة مميزة لمعطيات التنظيمات الحديثة، فمن خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية نصل إلى أن نجاح المؤسسة في تحسين جودة مخرجاتها يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب **إعادة هندسة العمليات الإدارية**، الذي يعتبر منهجاً للتطوير بغية تحسين أبعاد المنافسة المتمثلة بالكلفة والوقت والمرونة والجودة خاصة، ذلك أنها أصبحت ضرورة ملحة وسلاح استراتيجي أملته حركية التنظيمات المعاصرة، كما تم تداول مقاربات نظرية تمثلت في **مدخل النظم المفتوحة** الذي أكد على أهمية التنظيم كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعوامل بيئية يتفاعل معها، كما نجد **مدخل الأنساق الاجتماعية الحديثة**، الذي يؤكد على أن التنظيم يحقق أهدافه من خلال العلاقات الإنسانية وهدفه تطوير تنظيمي للأساليب والإجراءات السلوكية التي تستخدم لتغيير بيئة العمل داخل التنظيم، **والمدخل الهيكلي** الذي أكد على زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة والهدف منها جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية، وتبعث على التحدي والهدف تغيير ملامح الوظيفة، **والمدخل التكنولوجي** الذي أكد على أنه يحقق المرونة في الهياكل التنظيمية، وهو يتوافق مع مبادئ **عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية**، كما نذكر أيضاً الدراسات السابقة التي كانت واحدة منها مشاهة منها وثلاث وطنية أو محلية وثلاث عربية، ونذكر أهمها "دور إعادة هندسة العمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية" (BRB) **في تحقيق الميزة التنافسية**، "قد أكدت لنا كما أسلفنا الذكر أن المعمل يحتاج إلى تطوير مقدراته الإستراتيجية لكي يحقق نجاح في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك نذكر دراسة التي تتم توفر المعلومات والأجهزة الحديثة ثل في "استخدام إستراتيجية إعادة هندسة العمليات لإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، وبينت لنا أن إعادة هندسة عمليات الإدارة ضرورة فرضها الواقع لرغبة العملاء واحتياجاتهم وتغيرها بشكل سريع.

كما تطرقنا إلى **الميزة التنافسية** فلكل مؤسسة طبيعة و نشاط ومجال الذي تبرز فيه، والذي يساهم في نجاحها الدائم واستمراريتها على مر الزمن، وذلك من خلال اعتمادها على مجموعة من الميكانيزمات والآليات التي تحاول من خلالها أن تحقق التفوق والتميز، ويبرز دور هذه الميكانيزمات في انتهاج هذه المؤسسات لسياسات وفلسفات معينة والتي بفضلها يسير عمل المؤسسة والذي

يظهر جليا في الإبداع والابتكار وجودة العمل واستمرارية تحقيق الأهداف التي تتضمنها أي مؤسسة، وكذلك ثقافتها التنظيمية في العمل.

وهذا ما يجعلها تعمل أكثر نحو زيادة أدائها وتعزيز روح المنافسة داخل بيئتها الداخلية لتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية في أرضية ملائمة تبني قاعدتها من خلال محددات سائدة واستراتيجيات تنظيمية في بيئتها التنظيمية، وهذا يبين لنا بأن الميزة التنافسية تنمى من خلال تقبل العاملين واستيعابهم لها في العمل وهذا ما يدفع بالمؤسسة نحو التقدم والتطور لتحقيق التميز، من خلال انضباط العاملين والرؤساء لقواعد العمل، وهذا ما يبرر وجود أرضية عمل شريفة للمنافسة، وكذا ضمان مستوى كبير من التمييز والتفوق في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بولاية تيارت، حيث تم التوصل إلى ما يلي:

- كلما زاد التركيز على إعادة تصميم التكنولوجيا أدى ذلك إلى تحقيق جودة العمل في المؤسسة.
 - كلما زاد التركيز على تعديل سلوكيات العاملين أدى ذلك إلى تحقيق الإبداع داخل المؤسسة.
 - كلما زاد التركيز على إعادة تطوير الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى استمرارية تحقيق الأهداف داخل المؤسسة. وذلك يفيد:
- 1- أن مضمون إعادة الهندسة ليس وليد دراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة منها العلوم الاجتماعية، والعلوم الاقتصادية وذلك ما تسعى المؤسسة قيد الدراسة للعمل به.
 - 2- أن هناك ارتباط وثيق بين تطور إعادة الهندسة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية، وتوجد علاقة تكامل بين المفهومين، حيث يساعد كل منهما على تطبيق الآخر، وذلك ما تؤمن به المؤسسة قيد الدراسة.
 - 3- أن إعادة الهندسة الإدارية تهتم بالعمليات وتركز على كيفية أداء الأعمال، وليس على كيفية تنظيم المنظمات، وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام، والهياكل التنظيمية، والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، وعليه يعتبر الجانب الإجرائي لسير العمليات الإدارية أساس إعادة الهندسة الإدارية للعمليات وتمحور لتحقيق الميزة التنافسية.
 - 4- أن إعادة الهندسة الإدارية ضرورة فرضتها معطيات الواقع، ومنها اختلاف رغبات واحتياجات الزبائن وتغيرها بشكل سريع، وتأثيرها بظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة، وبروز تحديات جديدة في التسيير والإدارة.
 - 5- أن إعادة الهندسة الإدارية تساهم في تحسين الميزة التنافسية للخدمات من خلال تركيزها على الابتكار والإبداع وجودة الخدمة واستمرارية تحقيق الأهداف خاصة، وأنه من الصعب تنميط الخدمات وحمايتها من التقليد، أو إيجاد براءات اختراع لها، بسبب عدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها.
 - 7- أن نجاح إعادة الهندسة الإدارية في مجال تحسين الميزة التنافسية يتوقف على قياس رضا العملاء ومعرفة متطلباتهم، وعدم الركون إلى حجم الإيرادات أو عدد العملاء كمقياس لجودة الخدمات المقدمة، فقد تزيد الإيرادات مع سوء الخدمة، وقد يزيد عدد العملاء مع سوء الخدمة نتيجة لعدم ظهور منافس أفضل.
 - 8- أن إدراك المنظمات للدور الاستراتيجي للكفاءات البشرية وما تحقق من تميز للمنظمات، جعلها محور اهتمامها، والاستثمار فيها أولى أولوياتها، من خلال استراتيجيات استقطاب الكفاءات، تدريبهم وتنمية مهاراتهم، ووسائل لتحفيزهم والحفاظة عليهم من التسرب الوظيفي.
 - 9- أن الكفاءة من أهم الركائز التي تستند عليها المنظمات اليوم في تحقيق رؤيتها الإستراتيجي، واستدامة ميزتها التنافسية، من خلال مواصلة إثراء هذا المخزون من الكفاءات باستمرار حتى لا تتلاشى الموهبة الكامنة لدى الكفاءات، لأن ما يعتبر متميزا اليوم قد يصبح عاديا في الغد، وبالتالي لا بد من التدريب والتعلم المستمرين من أجل استدامة الكفاءة وتميزها.

10- أن التدريب والتطوير للكفاءات هو أحد أهم وسائل تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم، بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، ويعتبر التدريب والتعلم المستمرين أحد أهم الوسائل لضمان المحافظة على الميزة التنافسية، وعدم تلاشي وتفادي هذه المهارات ومن ثم الكفاءات التي تحملها، بما يحقق للمنظمة التفوق والتميز على المنافسين في ظل سوق يسوده الزخم التنافسي العالمي.

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم أبرش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
2. إبراهيم مذكور وآخرون: معجم علوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة - مصر، 1975.
3. احمد سيد مصطفى: التنافسية في القرن الحادي والعشرون، مدخل إنتاجي ط، 1 دار احمد سيد مصطفى للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2003.
4. أحمد يوسف ددوين: إدارة التغيير وتطوير التنظيمي الطبعة الثانية، دار البازوري، عمان - الأردن، 2014.
5. برنار مار: ادارة استراتيجية لمستويات الاداء ترجمة خالد العامري، دار فاروق لاستثمار الثقافي، القاهرة - مصر، 2008.
6. برنارمار: الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة خالد العامري، الفرق لإستثمارات الثقافية، القاهرة - مصر، 2008.
7. بسمان فيصل: إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات علوم الإدارة منشورات، القاهرة - مصر، 2003.
8. بلال خلف الله سكارنة: التطوير التنظيمي والاداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2009.
9. بيتر دروكر: تجديد ومقاولة بممارسات ومبادئ، مركز الكتب الأردني، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1988.
10. بيتر دروكر: تجديد ومقاولة بممارسات ومبادئ، مركز الكتب الأردني، عمان - الأردن، 1988.
11. توم بيترز: ثورة في عالم الإدارة، تر: محمد حريري، ط2، دار دولية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 1998.
12. جبر معالي فهمي: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، القاهرة - مصر، 2002.
13. جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز، عمان - الأردن، 2014.
14. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012.
15. جون سكوت: علم اجتماع مفاهيم أساسية، ط1، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، 2009.
16. حريم حسين: السلوك التنظيمي، ط 2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ن-الأردن، 2009.
17. الحمادي علي: الطريق إلى التميز -15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، 2006، مصر.
18. حيدر شاكور البرزنجي، محمود حسن جمعه: تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مطبعة ابن العربي، بغداد - العراق، 2013.
19. دافنورت توماس: عملية الابتكار من خلال إعادة تكنولوجيا المعلومات، ط1، كلية هارفارد، بوسطن، 1999.
20. دبون عبد القادر: دور المدخل التكنولوجي في إدارة التغيير، مجلة باحث، عدد6، 2006.
21. دكتور محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
22. ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض - السعودية، 2003.

23. رفاعي ممدوح: إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط1، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر، 2006.
24. زاهر عبد الرحيم عاطف: هندرة المنظمات هيكل تنظيمي للمنظمة، دار رواية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2009.
25. زيرمي نعيمة: تجربة اقتصاد إماراتي في تنافسية العالمية، مجلد 18، عدد 2، 2022.
26. سعيد مبروك: إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، مجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2012.
27. صلاح الدين، عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، إسكندرية - مصر.
28. صلاح هاشم: الإدارة في النظم الخدمية، دار العلم، الكويت، 2011.
29. صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف: الإدارة والتخطيط التربوي، ط1، جنادرية، للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.
30. طارق الخير، عبد الطيف وآخرون: مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات، دمشق - سوريا، 2004.
31. طارق قنذوز: الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر، ط4، الأردن، 2014.
32. عادل رزق: إدارة الأزمات المالية العالمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر 2010.
33. عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء وأعمال، دار البازوزي، عمان - الأردن، 2015.
34. عبد الكريم بوحفص: التطور التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
35. عبد الله، بن عبد الغني الطحجم، الطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي طبعة، 4 دار حافظ لنشر والتوزيع، الرياض - السعودية، 2003.
36. عبد الله، عبد الرحمان: علم الاجتماع، ط2، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية - مصر، 2003.
37. عقيلي عمر وصفي: مدخل إلى منهجية متكاملة لإدارة جودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2001.
38. علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الأيزو، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة - مصر، 2012.
39. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية - مصر، 2000.
40. علي سلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة - مصر.
41. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000.
42. علي شريف: الإدارة المعاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية - مصر، 2000.
43. علي قاضي: حضارة الإسلامية الإنسانية شاملة، وكالة صحافة العربية ناشرون، الجيزة - مصر، 2017.
44. عليمات صالح: عمليات الإدارية في مؤسسة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله - فلسطين، 2007.
45. عمر وصفي عقيلي: إستراتيجية عمليات وإدارة جودة الشاملة، مكتبة عين شمس، القاهرة - مصر.
46. الغريب شبل، بدران حسين وآخرون: الثقافة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005.

47. فايز جمعة النجار: نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
48. فرانسيس ماهوني، كارل جي تور: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة tqm تر: عبد الحكيم احمد خزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2000.
49. كيسي وسعد مجيد: علاقة تكنولوجيا في تحقيق ميزة تنافسية، دار الجامعة، القاهرة - مصر، 2001.
50. مارك براون: دليل الى شهادة بالدريج للجودة والتميز، دار العربية للعلوم، بيروت - لبنان، 1999.
51. مأمون نديم، عكروش سمير: تطوير منتجة جديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
52. مايكل هامر، جيمس شامي: إعادة هندسة العمليات الإدارية (المنذرة)، ط2، شركة العربية لإعلام (الشعاع)، القاهرة - مصر، 2011.
53. مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي المبني على نتائج، الريان - قطر، 2014.
54. محسن عبد الكريم النجار، صباح مجيد: إعادة إنتاج والعمليات، ط4، الذاكرة، بغداد - العراق، 2012.
55. محفوض احمد: جودة إدارة جودة شاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004.
56. محمد بكر نوفل فريال، محمد أبو العواد: التفكير والبحث العلمي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2015.
57. محمد جلال القندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2015.
58. محمد سرور جاري: إدارة الموارد البشرية، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2016.
59. محمد شفيق: البحث العملي الخطوات المنهجية فعداد البحوث الاجتماعية، دط، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة - مصر، 2011.
60. محمد صبري، محمود السيد البحيري: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التنظيمية، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2009.
61. محمد عبد الحميد: دراسات في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة - مصر، 1993.
62. محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي: طرق ومناهج البحث العلمي، دط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
63. محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي: وأثره في تحقيق ميزة التنافسية، ط1، دار الجديد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
64. مريد يوسف الكلاب: أسس البحث العلمي أهميته، ومناهجه كيف تكتب بحثا، ط1، المركز القومي لإصدارات القانونية، قاهرة - مصر.
65. معتز السيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، ط1، مكتبة لأجلو - مصرية، قاهرة - مصر، 2014.
66. معتز السيد عبد الله: إدارة التنظيمي ط 1، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة - مصر، 2014.

67. مفلح راتب الحميدي د مصطفى الكافي : إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.
68. مفلح راتب: إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، ط1 دار، حامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
69. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه، الجزائر، 2004.
70. نادية سعيد عاشور، وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر، د ط، الجزائر، 2016.
71. ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر، 2003.
72. نور دين حروش: الهندسة الادارية الهندرة بين مفاهيم وتطبيقات، مجلد 24، العدد 2، أوت 2018.
73. نوير طارق: دور الحكومة الداعم لتنافسية بحث كدراسة حالة المعهد الوطني للتخطيط بالكويت، 2002.
74. نيجر كنج، نيل أندرسن: إدارة أنشطة الابتكار وتغيير دليل إنتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض- السعودية، 2004.
75. ياسر أحمد عريبات: المفاهيم الحديثة، دار يافا العلمية، عمان -الأردن، 2008.
- ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية:**
76. أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة: أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة: دراسة حالة مذكرة ماجستير إدارة أعمال كلية التجارة، غزة-فلسطين، 2011.
77. إسماعيل عبد الله، محمد قاسم: تحسين إدارة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة العمليات الإدارية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2003.
78. الأغا مرام إسماعيل: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مصارف قطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال غير منشورة، كلية تجارة، غزة-فلسطين، 2006.
79. بشير بن لحبيب : دور إعادة هندسة تدريب في رفع أداء إطارات مؤسسة اقتصادية:دراسة ميدانية مديرية صيانة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأغواط - الجزائر، 2013.
80. بلالي احمد: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، مذكرة دكتوراه إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
81. بن سلوية، شرفي أمال: الجودة كمدخل لتحسين أداء الإنتاجي في مؤسسات العمومية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض ولاية سطيف توقرت- ماستر علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مباح، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية، قسم علوم تسيير، ورقلة -الجزائر، 2016.
82. بوبعة عبد الوهاب: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري -قسنطينة- الجزائر، 2012.

83. بومدين يوسف: دراسة اثر الإدارة جودة الشاملة على أداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة دكتوراه علوم تسيير، جامعة-الجزائر 2006.
84. حسين بن سعيد زهراني: دور الهندرة في تبسيط إجراءات المؤسسة العامة للصناعات بالخرج، مذكرة ماجستير علوم إدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض - السعودية، 2013.
85. خلوط زهوى: التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن، مذكرة ماجستير التسويق، جامعة محمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، سنة 2017.
86. دانة خالد عمر: علاقات إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من شركات إنشاء وتعمير، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة شرق الأوسط للدراسات العليا، عمان الأردن، 2009.
87. سليمان محمد: الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، قسم علوم التسيير، مسيلة - الجزائر، 2007.
88. سمية بنو: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك وطني جزائري، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، ورقلة -الجزائر، 2009.
89. سمية حرنان ترشيد: التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-، بسكرة- الجزائر، 2009.
90. عمار بوشناق: الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مصادرها وتمييزها، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002.
91. عماري سمير: دور تطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير، مذكرة - ماجستير تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، مسيلة- الجزائر، 2013.
92. محمد رفائي: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير علوم تجارة، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2014.
93. مرام إسماعيل الأغا: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في مصارف قطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية تجارة، غزة -فلسطين، 2006.
94. وسيلة بوزايد: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ولاية سطيف، ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية، سطيف - الجزائر، 2012.
95. وسيلة بوزايد: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في مؤسسة الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير تخصص إدارة إستراتيجية سطيف -الجزائر، 2012.

ثالثا: المجلات والمقالات العلمية

96. أ،حسن بشير، حسن محمد، أحمد عثمان محمد: فوائد تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مصارف السودانية من وجهة نظر العاملين في مصارف: دراسة حالة للمصارف العمالة منطقة الشرق الجزيرة، مجلة بحوث متقدمة في اقتصاد واستراتيجيات الأعمال، مجلد 2، عدد2، البطانة التكنولوجية، الخرطوم -السودان، 2021.
97. أحمد بن مرسلې مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر العاصمة، 1998.
98. احمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم: المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة مجلة مزايا تنافسية للمنتجات السوقية العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، الكوفة- العراق، 2018.
99. بختي إبراهيم، شعوبي محمود، فوزي: دور التكنولوجيا في تنمية قطاع السياحة، مجلة باحث، العدد 7، 2009.
100. بوسني مختار، زوزو رشيد: التطوير التنظيمي في المؤسسة، مجلة باحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة خيضر - بسكرة -الجزائر، عدد2، 2019.
101. حاتم عثمان، محمد خيضر: نحو أداء متميز للحكومات تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة -الجزائر، 8-9-2005.
102. حمزة كواديبك : إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة فراع انتيبوتيكال التابع لمجمع صيدال، مجلة اقتصادية ومالية جامعة يحي فارس، العدد 2، 2021.
103. رشيد زواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط3، قسنطينة، 2008.
104. صلاح الدين، عواد الكبيسي، تغريد خليل إبراهيم: قدرات واستراتيجية وأثرها في بناء ميزة تنافسية، مجلة علوم اقتصادية وإدارية، مجلد 20، عدد 79، الكوفة -العراق، 2014.
105. صورية معموري، الشيخ هجيرة: محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، شلف - الجزائر، 2010/10/9.
106. صولح سماح: محاضرات في إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة -الجزائر، 2015/2014.
107. طيب داودي، مراد محبوب: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، بسكرة- الجزائر، العدد32.
108. عبد الرزاق، سالم رحاحلة: إعادة هندسة عمليات الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز المؤسسي في شركات خدمة أردنية، مجلة علوم إنسانية واجتماعية، جامعة شمالية، الرياض -السعودية.

109. عبد الستار العلي، فالخ عبد القادر الحوري: استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع مصارف أردنية، مجلة بصائر، مجلد 10، عدد 2، جامعة بترا، عمان - الأردن، 2006.
110. عبد الله، بلوناس بوزيدي لمجد: طرق في بناء مزايا تنافسية مستدامة مدخل القيمة لبورتر، ملتقى دولي رابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية خارج قطاع محروقات في دول العربية.
111. عبد الملوك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، 2001، ص 86.
112. عمار بوحوش وآخرون: مناهج البحث وطرق اعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون - الجزائر، 1999.
113. عيشور نادية، ايت مهدي إيمان: ثوابت السوسيو-ثقافية في مواجهة عملية الهدرة الإدارية في منظمات العربية، مجلة دراسات في عالم المنظمات، مجلد 1، عدد 1، 2017.
114. غادة محمد، عبد السلام: العوامل المؤثرة على إدارة الاستمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، العدد 46، جزء 1، 2022.
115. اللامي غسان، قاسم داود: إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في إنجاح مشاريع صغيرة، مجلة كلية المأمون الجامعية، عدد 19.
116. نقماري سفيان: الإبداع والابتكار في نظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الدولي الاقتصادية المعرفة و الإبداع، 2012.
117. نور دين تاويريت: محاضرات في مقياس مدخل لعلم النفس عمل والتنظيم -، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2005.
118. نور دين تاويريت: محاضرات مقياس مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2005.
119. وهيبه سلوى: دور إدارة قيمة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة باحث، عدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2019.
120. يوسف حليم الطائي عبير محمد حسون: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة العالمية، مجلة علوم اقتصادية وإدارية، عدد 19، كوفة - العراق، 2010.
- رابعا: المواقع الالكترونية:
121. تعريف التكنولوجيا - ويكيبيديا- <https://ar.wikipedia.org> 16/02/2023: h11: 26
122. معجم الجامع: تعريف استمرارية تحقيق الأهداف [https:// www.almaany.com](https://www.almaany.com) 17/02/2023 h14: 41
123. بوابة علم الاجتماع: ملخص نظرية الدور، ص 01 [https:// www.b-sociology.com](https://www.b-sociology.com) 22/02/2023 h11: 33

124. www.pdf factory.com.H 14: 30 /07/03/2017
125. قاموس مصطلحات أكاديمية الاستمرارية: تعريف استمرارية تحقيق الأهداف <https://estmraryacademy.com> 04/03/2023 h14: 22
126. قاموس مصطلحات أكاديمية الاستمرارية: مرجع سابق : <https://estmraryyaacademy.com4/03/2023>: 14h: 22
127. جلال الطبطبائي: جائزة خليج العربي للجودة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الأول للجودة السعي نحو إتقان والتميز الواقع والطموح الرياض- السعودية، أيام 2004/18/16، على موقع <https://w.w.wqualityconf.com.papers.htm/14ppt>، تصفح 2006/03/25.

المراجع باللغة الأجنبية:

128. Camill cavioret denis j garand le conceptdi nnavation débats et amliguités 5eme cnpference internationale de management strategique, France, libie, 1996.
129. Camill cavioret denisj, garand le conceptdi nnavation débats et amliguités, 5eme cnpference internationale de management strategique, France, libie ,1996,p3
130. carmen paunescu and puxandra argatu critial function in ensuring effective business continuity management evidence from romanian compamies gournal of business economis and mangement, vol 21 no 2, 2020, p 499.
131. jacaues bojin,gean Marc schoettl,les outiles de la strategies ,edition d organization,paris,la France,2005..
132. jean brillmon,les meilleus pratique de management au coeue de la performance edition dorganisation 3^{ème},paris,2001.
133. m,porter ,avantage concurentiel des nations,inter edition,1993.

الملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم إجتماع عمل وتنظيم

إستمارة الإستبيان

الأستاذ المشرف

- عربات منير

إعداد الطالب :

- ميسوم عادل

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر والتي تحمل عنوان دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بتيارت .
يسرنا أن نضع بينا أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم وضع علامة (X) مقابل الإجابة التي ترونها مناسبة علما أن إجاباتكم ستحظى بسرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي .
وشكرا لحسن تعاونكم

السنة الجامعية: 2022/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: 1 ذكر - 2 أنثى
- 2- سن: 1 أقل من 25 سنة 2 من 25 إلى 30 سنة 3 من 31 إلى 36 سنة 4 من 37 إلى 42 سنة
- 3- الحالة العائلية: - 1 أعزب 2- متزوج 3- مطلق 4- أرمل
- 4- المستوى التعليمي: 1- ابتدائي 2- متوسط 3- ثانوي 4- جامعي 5- أخرى تذكر
- 5- الفئة السوسيو مهنية: 1 إطار 2- عون تحكم 3- عون تنفيذ ..
- 6- الوضعية المهنية: 1 مرسوم 2- متعاقد 3- عقود محددة الأجل

- 7- المنطقة السكنية: 1- حضر 2- منطقة ريفية .
- 8- الأقدمية في العمل : 1- أقل من 5 سنوات 4- من 15 سنة الى 20 سنة
- 2- من 5 سنوات الى 10 سنوات 5- من 20 سنة الى 25 سنة
- 3- من 10 سنوات الى 15 سنة 6- من 25 سنة فأكثر
- المحور الثاني : إعادة تصميم التكنولوجيا وجودة العمل .
- 9- ما هي التغييرات على مستوى العمل (إختر الإجابة المناسبة)
- 1 - شراء أدوات وأجهزة حديثة
- 2- فرق عمل تنفذ الأفكار المقترحة
- 3- التخلص من ممارسات السابقة
- 4- لم تحدث تغييرات
- 5- أخرى تذكر
- 10 - هل تتبنى مؤسستكم التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل من حين إلى آخر: 1 نعم 2- لا
- في حالة الإجابة بنعم حدد في ذلك : (إختر الإجابة المناسبة).
- التكنولوجيا الاعلام
- التكنولوجيا الاتصال
- الآلات المتطورة
- أخرى تذكر
- 11- هل تجد صعوبة في إستخدام الحاسوب : 1 نعم 2- لا
- في حالة الإجابة بـ لا هل يرجع ذلك إلى (إختر الإجابة المناسبة)
- 1- الاستفادة من دورات تدريبية
- 2- الاستعانة بكفاءة الزملاء
- 3- تكوين متواصل أثناء الخدمة
- 4- أخرى تذكر
- 12- هل تسمح مؤسستكم للعمال بإقتراح أفكار تتعلق بجودة العمل الذي تؤديه : 1 نعم 2- لا
- في حالة الإجابة بنعم هل تسمح بتقديم (إختر الإجابة المناسبة) :
- 1- خطط ومشاريع
- 2- أفكار و اقتراحات
- 3- أخرى تذكر
- 13- هل تقدم مؤسستكم خدمات وفق طلب الزبون : 1 نعم 2- لا
- إذا كانت الإجابة بنعم فهل ترى بأنها (إختر الإجابة المناسبة).
- 1- تؤمن بأن الجودة أساس رضا الزبون
- 2- تملك مهارات تسويقية تلفت إنتباه الزبون

- 3- الكفاءة في إستعمال الأجهزة الحديثة لخدمة الزبون
- 4- تقسيمات للعمل لم تكن من قبل
- 5- تحفيزات مادية ومعنوية للموارد البشرية
- 6- أخرى تذكر

14- هل تعتمد مؤسستكم على : (اختر الإجابة المناسبة).

- العمل عن بعد
- العمل من خلال الانترنت و الإكسترنات
- أخرى تذكر

المحور الثالث : تعديل سلوكيات العاملين والإبداع

- 15- هل يوجد تنسيق في أداء الأعمال داخل مؤسستكم : 1 نعم 2- لا
- في حالة إجابة بنعم كيف يتم ذلك : (اختر إجابة واحدة)
- 1- التعاون والتفاعل الايجابي بين العمال
- 2- سهولة الحصول على المعلومات
- 3- احترام اقتراحات العميل
- 4- التحلي بالمسؤولية الجماعية في تنفيذ العمل
- 5- أخرى تذكر

16- هل تعتبر مؤسستكم الأفكار الجديدة في الوقت الراهن : (اختر إجابة مناسبة)

- 1- تفوقا
- 2- هدر للوقت والتكاليف
- 3- أخرى تذكر

17- هل تحظى الأفكار المقترحة بقبول من طرف المسؤولين : 1- نعم 2- لا

- 18- هل تتوفر مؤسستكم على بيئة لازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية : 1- نعم 2- لا
- إذا كانت الإجابة بلا فهل ذلك يرجع إلى : (اختر إجابة مناسبة)
- 1- ظروف اقتصادية أو مالية للمؤسسة
- 2- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة
- 3- أخرى تذكر

19- هل يوجد نظام حوافز مطبق داخل مؤسستكم لزيادة الكفاءة ومردودية العمل : 1- نعم 2- لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فيما يتمثل ذلك : (اختر الإجابة المناسبة)

- 1- أجور ورواتب
- 2- ترقيات
- 3- دورات تدريبية
- 4- أخرى تذكر

20- هل تلقيت تكوين في المؤسسة : 1- نعم 2- لا

- إذا كانت إجابة بنعم أين تم تكوينك (اختر إجابة مناسبة)

1- داخل المؤسسة

2- خارج المؤسسة

المحور الرابع : تطوير الهيكل التنظيمي واستمرارية تحقيق الأهداف

21- هل يوجد مشاركة بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات : 1- نعم 2- لا

-إذا كانت الإجابة بنعم تلك القرارات تتعلق ب: (اختر إجابة مناسبة)

1- قرارات العمل العادية

2- قرارات إدارية

3- قرارات إستراتيجية وتنموية

4- أخرى تذكر

22- هل تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة : - نعم 2- لا

-إذا كانت الإجابة بـ لا فهل تتمثل في (: اختر إجابة مناسبة)

1- أهداف مادية

2- أهداف معنوية

3- أخرى تذكر

23- هل يتمتع سير العمل في مؤسستكم بالالتزام العمال له أثناء التنفيذ : 1- نعم 2- لا

إذا كانت الإجابة بنعم ذلك راجع الى :

نجاح المؤسسة

في تصميم وظائف مختلفة

عدم تداخل

وظائف فيما بينهم

وضوح الهيكل

التنظيمي

وضوح مستويات

السلطة في الهيكل التنظيمي

إنسيابية إتصالات

في المؤسسة

أخرى تذكر

24- هل تعتقد بأن الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يحتاج إلى تعديلات لزيادة مردودية العمل داخلها 1 :- نعم

2- لا

في حالة الإجابة بنعم ذلك راجع الى : (إختر الإجابة المناسبة).

نجاح المؤسسة	<input type="checkbox"/>	-
عدم تداخل	<input type="checkbox"/>	-
وضوح الهيكل	<input type="checkbox"/>	-
وضوح مستويات	<input type="checkbox"/>	-
إنسيابية إتصالات	<input type="checkbox"/>	-
أخرى تذكر	<input type="checkbox"/>	-

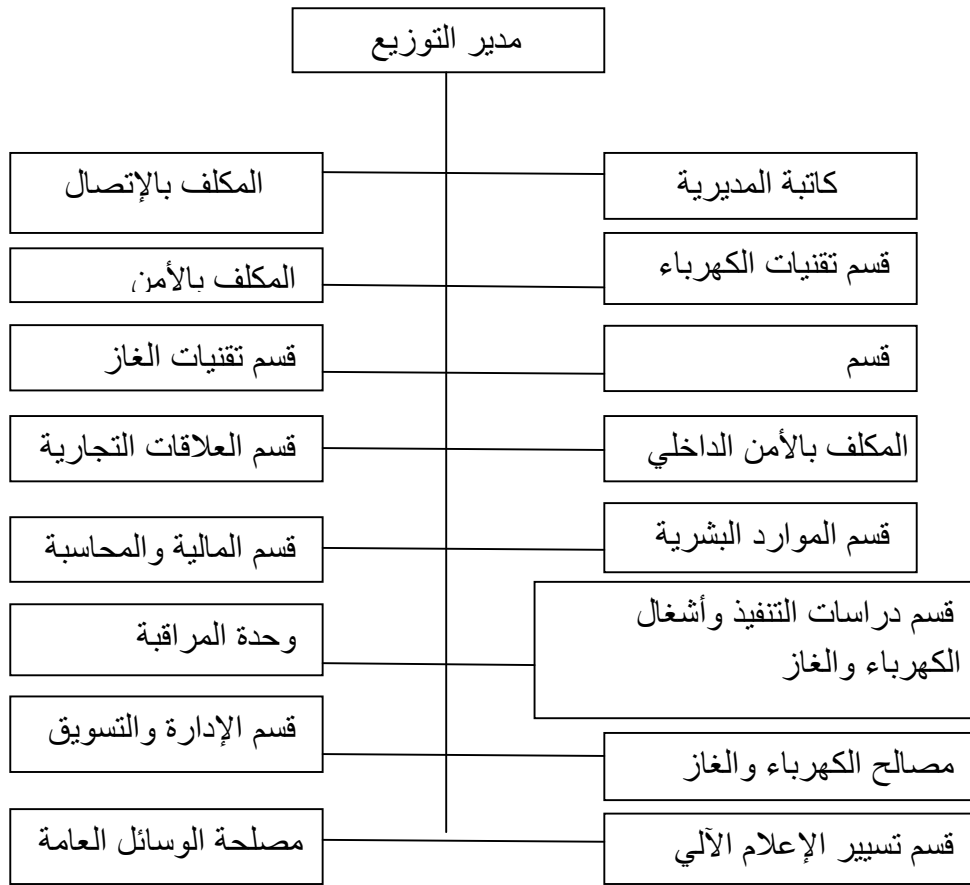
25- هل أنت ممن يفضلون التغيير 1 :- نعم لا إذا كانت الإجابة بنعم من أي جانب تريده: (اختر إجابة مناسبة)

- 1- المعدات والأجهزة
- 2- قوانين الإدارية
- 3- تغيير المشرفين المسؤولين
- 4- توزيع الأدوار والوظائف
- 5- أخرى تذكر

جدول المحكمين

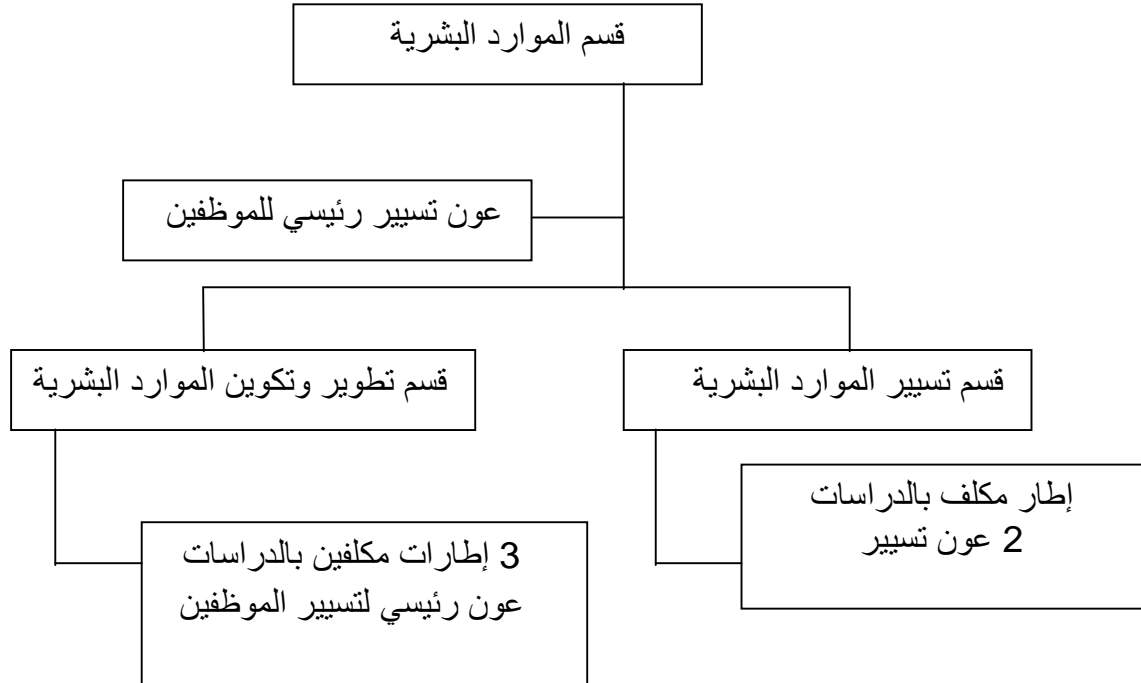
الدرجة العلمية	التخصص	الأستاذ
ماجستير	علم الاجتماع الثقافي	زهواني عمر
دكتور	علم الاجتماع العمل والتنظيم	هيشور محمد لمين
ماجستير	علم الاجتماع الجنائي	بوزبرة سوسن

الشكل (1) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية



Décision n1248 PDG / SDO du 22- 05- 2012 portant refonte de la المصدر:
 Société de Distribution de l'électricité et du Gaz ; p7

الشكل (2) يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



Décision n1248 PDG / SDO du 22- 05- 2012 portant refonte de la
Société de Distribution de l'électricité et du Gaz ; p58

المصدر:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 07./ق ع / 1 / ك ع / 11 / 2023

إلى السيد(ة) محترم (ة) مدير (ة): مؤسسة سونلغاز - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تلمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتبس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- ميسوم عادل

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل هذه

الشهادة .

تيارت في: 2023/02/07
رئيس قسم علم الاجتماع
كرطالي نور الدين
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



23 FEB 2023

القسم الاجتماعي



ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن كل مؤسسة تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية حتى تتمكن من تحقيق التميز المؤسسي، وما يثير الانتباه أنه كلما كانت المؤسسة تتمتع بتكنولوجيا متطورة وسلوك معدل وهيكل تنظيمي متطور، استطاعت خلق وتكوين جودة عمل وابداع واستمرارية تحقيق الاهداف للمؤسسة المعاد هيكلتها، وقد توصلنا من خلال إسقاط موضوعنا على الواقع باستخدام الاستمارة بمؤسسة "سونلغاز" بتيارت إلى وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية، إذ الهندسة الإدارية للعمليات، هي التي تحدد الميزة التنافسية، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، هندسة العمليات الإدارية، الميزة التنافسية، المؤسسة، الدور.

Study summary:

The study aims to provide a theoretical and applied framework on re-engineering administrative processes in achieving competitive advantage, as each institution needs to re-engineer its administrative operations in order to be able to achieve institutional excellence, and what is interesting is that the more the institution enjoys advanced technology, modified behavior and an advanced organizational structure, the more it can Creating and configuring the quality of work, creativity and continuity to achieve the goals of the restructured institution, and we have reached, by projecting our topic on reality using the form in the "Sonlagaz" institution in Tiaret, that there is a relationship between the re-engineering of administrative operations and the competitive advantage, as the administrative engineering of operations is what determines the competitive advantage, and this It leads to achieving the goals of the individual and the organization together.

Keywords: re-engineering of administrative processes, engineering of administrative processes, competitive advantage, institution, role.